

FUTURE FUELLED  
BY KNOWLEDGE



**ORLEN**

ZESZYT 6



# POLSKA CZECHY NIEMCY

WZAJEMNE RELACJE / WSPÓŁPRACA / ROZWÓJ



ORLEN  
CONFERENCES

FUTURE FUELLED  
BY KNOWLEDGE





# POLSKA CZECHY NIEMCY

WZAJEMNE RELACJE / WSPÓŁPRACA / ROZWÓJ

Materiał opracowany w Obszarze Dyrektora Wykonawczego ds. Strategii PKN ORLEN w oparciu o badania przeprowadzone przez Instytut Spraw Publicznych na zlecenie PKN ORLEN.

#### **PRZYGOTOWANIE:**

Relacje w obszarze gospodarczym i kulturowym

**Grzegorz Koziej**a, Kierownik Projektu w Biurze Analiz i Prognozowania Strategicznego PKN ORLEN

Wyniki badań opinii

**Jacek Kucharczyk**, Prezes Zarządu Instytutu Spraw Publicznych

**Agnieszka Łada**, Kierownik Programu Europejskiego i Starszy Analityk Instytutu Spraw Publicznych

**Łukasz Wenerski**, Analityk Instytutu Spraw Publicznych

#### **NADZÓR:**

**Andrzej Kozłowski**, Dyrektor Wykonawczy ds. Strategii i Zarządzania Projektami PKN ORLEN

**Krzysztof Łagowski**, Dyrektor Biura Analiz i Prognozowania Strategicznego PKN ORLEN

#### **REDAKCJA:**

**Alina Gużyńska**, Z-ca Dyrektora, Biuro Public Affairs PKN ORLEN

#### **WSPARCIE:**

Biuro Komunikacji Korporacyjnej PKN ORLEN

**Piotr Iwankiewicz**, Kierownik Projektu w Biurze Analiz i Prognozowania Strategicznego PKN ORLEN

#### **SKŁAD, DRUK I OPRAWA**

MEDIAKOLOR Sp.J.

ul. Podchorążych 11

09-407 Płock

www.mediakolor.pl

#### **© Copyright by PKN ORLEN, Warszawa 2013**

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszego dokumentu nie może być publikowana, powielana lub przekazywana w jakiegokolwiek formie i za pomocą jakichkolwiek środków lub przechowywana w jakiegokolwiek bazie danych lub systemie odczytu poza jej wykorzystaniem dla celów prywatnych i niekomercyjnych, z wyłączeniem wszelkich dozwolonych form wykorzystania zgodnych z właściwymi przepisami prawa autorskiego. Każdemu takiemu wykorzystaniu towarzyszyć musi uzyskanie pisemnej zgody.

LIST PRZEWODNI.....	6
PKN ORLEN – MIĘDZYNARODOWY KONCERN PALIWOWY.....	8
PODSUMOWANIE ZARZĄDCZE.....	9
WSTĘP.....	10
RELACJE W OBSZARZE GOSPODARCZYM.....	11
DEMOKRATYZACJA – RADOŚĆ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ.....	11
WSPÓLNA SIŁA, WZAJEMNE ZRÓŻNICOWANIE.....	12
WSPÓŁPRACA HANDLOWA I INWESTYCYJNA.....	15
ENERGETYKA – POLE DO INTENSYWNEJ KOOPERACJI.....	18
DEMOGRAFIA – ZAGROŻONY FILAR WZROSTU.....	20
RELACJE W OBSZARZE KULTUROWYM.....	20
KULTURA NARODOWA.....	20
WARTOŚCI I AKTYWNOŚCI SPOŁECZNE.....	22
WZAJEMNE ZBLIŻENIE.....	24
OMÓWIENIE WYNIKÓW BADAŃ OPINII.....	25
STOSUNKI GOSPODARCZE A WIZERUNEK KRAJU SĄSIADA.....	25
OPINIE DOTYCZĄCE INWESTYCJI.....	28
SĄSIEDZI W SPOŁECZNYCH ROLACH PROFESJONALNYCH.....	31
CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA WZAJEMNE POSTRZEGANIE.....	35
KIERUNKI DZIAŁANIA DLA WSPARCIA WSPÓLNEGO ROZWOJU.....	37

# LIST PRZEWODNI



**JACEK KRAWIEC**

PREZES ZARZĄDU  
PKN ORLEN

## Szanowni Państwo,

polecamy Państwa uwadze szósty z zeszytów serii wydawniczej PKN ORLEN „Future Fuelled by Knowledge”. Ambicją tego przedsięwzięcia jest inicjowanie debaty w szczególnie interesujących i ważnych obszarach związanych z życiem społecznym i gospodarczym. Przedmiotem niniejszej publikacji jest kwestia wzajemnych relacji między Polakami, Czechami i Niemcami.

Polacy, Czesi i Niemcy to trzy sąsiednie żywioły kulturowe, historycznie „zawsze” blisko ze sobą powiązane, prowadzące ze sobą intensywną wymianę gospodarczą i kulturową. Społeczeństwa te żyjąc obok siebie konkurowały i współpracowały, tworzyły historię

i podlegały jej kolejom. Nagromadzone doświadczenia wytworzyły nasz wzajemny obraz, który nosimy w sobie dziś.

Częścią tych relacji stały się także inwestycje zagraniczne, jakich PKN ORLEN dokonał w ciągu pierwszej dekady XXI wieku, przejmując w 2002 r. stacje paliwowe w Niemczech oraz w 2004 r. większość udziałów w czeskim koncernie paliwowym i petrochemicznym Unipetrol. Minęło więc około dziesięciu lat odkąd PKN ORLEN z firmy polskiej przekształcił się w przedsiębiorstwo międzynarodowe, ze znacznymi aktywami za zachodnią i południową granicą.

Jako organizacja, gdzie relacje między Polakami, Czechami i Niemcami są codziennością, postanowiliśmy sprawdzić, jak naprawdę one wyglądają. Tylko będąc uzbrojonym w taką wiedzę można próbować przekuć wzajemne sympatie i antypatie w synergie dające zysk wszystkim. Rezultaty takich badań będą przydatne nie tylko PKN ORLEN, ale i innym przedsiębiorcom z Czech, Niemiec czy Polski, którzy inwestują w naszych krajach oraz którzy starają się zdobywać rynki sąsiadów. Pomocne mogą być także administracjom

państwowym i samorządowym zaangażowanym we współpracę transgraniczną. Wierzymy, że Ci wszyscy, którzy są, podobnie jak PKN ORLEN, zaangażowani we współpracę polsko-czesko-niemiecką, będą chcieli z nich skorzystać.

Celowo postanowiliśmy skoncentrować się właśnie na wzajemnym postrzeganiu sąsiednich społeczeństw i krajów przez mieszkańców naszego regionu, a nie na dokładnym opisywaniu obecnych stosunków ekonomiczno-politycznych. Hasłem naszej serii jest „zasilanie wiedzą” przyszłości. A fundament dla przyszłości to właśnie to jak dziś na siebie patrzymy, jak się rozumiemy i jak sobie ufamy. Tylko znając obecny kształt tych relacji będziemy mogli uczynić nasz region bardziej stabilnym.

Poszukując wsparcia w realizacji pomysłu przeprowadzenia badań zwróciliśmy się do Instytutu Spraw Publicznych. W kwietniu 2013 roku Instytut opublikował raport z badań dotyczących stosunków polsko-litewskich, a więc związanych pośrednio z obszarem działalności biznesowej PKN ORLEN.

Cieszymy się, że udało nam się pozyskać dla serii „Future Fuelled by Knowledge” partnera o tak wysokim stopniu profesjonalizmu, który gwarantuje jakość procesu przeprowadzania badań i analizy ich rezultatów.

Publikacja, którą przekazujemy w Państwa ręce, prezentuje wyniki badań specjalnie przeprowadzonych w Polsce, Czechach i Niemczech na potrzeby niniejszego raportu. Jest to pierwsze badanie, które pozwala na jednoczesną analizę i porównanie wzajemnego postrzegania tych trzech społeczeństw. Na zakończenie niniejszego zeszytu przedstawiamy pięć kluczowych kierunków działania dla poprawy wzajemnych stosunków.

Ufamy, że debata jaką rozpoczyna niniejszy raport przyczyni się do lepszego wzajemnego porozumienia trzech sąsiadów, a w dalszej perspektywie pozwoli na opracowanie rozwiązań, które dzięki osiągniętemu porozumieniu pozwolą napędzać wspólny rozwój. Serdecznie zapraszam do lektury,

Jacek Krawiec

### PKN ORLEN – MIĘDZYNARODOWY KONCERN PALIWOWY

- PKN ORLEN od ponad dziesięciu lat działa w skali międzynarodowej i posiada aktywa w Polsce, Czechach, Niemczech i na Litwie.
- W Polsce, Czechach i na Litwie w skład Grupy ORLEN wchodzi największe rafinerie oraz zakłady petrochemiczne w tych krajach. Koncern posiada także największą w Europie Środkowowschodniej sieć stacji – blisko 2700 obiektów sprzedających rocznie ok. 9,1 mld litrów paliw.
- W Grupie Kapitałowej ORLEN zatrudnionych było na koniec 2012 roku łącznie 21 956 osób, z czego ponad 1/3 pracuje poza granicami Polski.
- PKN ORLEN jest liderem poszukiwań węglowodorów ze źródeł niekonwencjonalnych w Polsce i Europie, kształtując w ten sposób przyszły kierunek kontynentalnego rynku energetycznego.
- Osiągane przychody, ponad 120 mld PLN w 2012 roku, plasują PKN ORLEN na czele zestawień największych firm w regionie.



## PODSUMOWANIE ZARZĄDCZE

### Relacje w obszarze gospodarki

- **Polska, Czechy i Niemcy** tworzą znaczącą siłę w Unii Europejskiej: 25% jej ludności oraz 25% jej PKB. **Niemiecka gospodarka** jest jednak znacznie większa niż czeska i polska: wytwarza **PKB pięciokrotnie większe** niż Polska i Czechy razem wzięte.
- **Różnice** w wielkości gospodarki i zamożności są **ciągle obecne**, choć **zmniejszają się**. Od 1995 roku **PKB Polski** wzrósł kumulatywnie o **103%**, **Czech** o **54%**, a **Niemiec** o **25%**. **PKB per capita wg parytetu siły nabywczej** również znacząco wzrosło: ponownie **najbardziej w Polsce (+184%)**, następnie w **Czechach (+111%)** i **Niemczech (+77%)**.
- **Niemcy** to **największy partner** w handlu zagranicznym tak **dla Czech** jak **dla Polski**. **Obrót z Niemcami** stanowi ok. **30% wymiany** z zagranicą w obu tych krajach. **Dla Niemiec** gospodarki **Polski i Czech** są **mniej strategiczne** – łącznie odpowiadają za **7% eksportu** i **8% importu**.
- Między Niemcami, Polską i Czechami funkcjonuje **intensywna współpraca** poprzez **zagraniczne inwestycje bezpośrednie**. **Niemcy** należą do **największych inwestorów** w obu krajach, **ale Polska i Czechy** także **zwiększają swą obecność** na rynku niemieckim. **Łącznie** skumulowana wartość bezpośrednich **inwestycji zagranicznych** w tym trójkącie wyniosła **prawie 50 mld EUR** na koniec 2011 r.
- **Gospodarki Polski i Czech** są klasyfikowane jako **mniej konkurencyjne** i jako **mniej przyjazne** w prowadzeniu biznesu od **gospodarki Niemiec**. W globalnym **rankingu konkurencyjności Niemcy** zajmują **miejsce 6.**, **Czechy 39.**, a **Polska 41.** na 144 sklasyfikowane kraje. W **rankingu łatwości** prowadzenia biznesu **Niemcy** znalazły się **na 20. miejscu**, **Polska na 55.**, a **Czechy na 65.**

- **Energetyka** powinna stanowić **ważny obszar kooperacji** między Polską, Czechami i Niemcami. We **wszystkich krajach** bardzo **ważnym surowcem energetycznym** jest **węgiel**. **Rozwój polityki Energiewende w Niemczech** to konieczność **bliskiej współpracy z systemami energetycznymi Czech i Polski**. **Doświadczenia** w produkcji **energii atomowej** zdobyte przez **Niemcy i Czechy** z kolei będą **ważną lekcją dla Polski**.

### Relacje w obszarze kulturowym

- **Społeczeństwa** Polski, Czech i Niemiec **różnią się** w poszczególnych **wymiarach pod względem kultury narodowej**. **Dystans władzy** i **skłonność do unikania niepewności** największe są w **Polsce**. **Czechy** są zorientowane najbardziej **krótkoterminowo**. **Niemcy** są **bardziej niż Polacy i Czesi przesunięci ku indywidualizmowi**.
- We **wszystkich** trzech krajach **podobnie cenione są główne wartości**: **najważniejsze są zdrowie i rodzina**. **Czesi** przywiązują **najmniejszą wagę do kwestii religii**, co w **Polsce** jest z kolei **bardzo ważne**. **Małą wagę** wszystkie **społeczeństwa** przywiązują do **uczestnictwa w życiu politycznym**.
- **Polacy** przejawiają stosunkowo **mało aktywności** w spędzaniu **wolnego czasu**. **Czesi i Niemcy** dużo **częściej uczestniczą** w różnego rodzaju wydarzeniach sportowych i kulturalnych oraz w zorganizowany sposób uprawiają hobby.
- W **Polsce, Czechach i Niemczech** występują **warunki do zbliżenia kulturowego**. Społeczeństwa coraz lepiej mogą się **poznawać**. Między krajami **intensywnie rozwija się wymiana studentów** – w programie **Erasmus** w wymianie w trójkącie **Polska-Czechy-Niemcy** uczestniczyło już **prawie 50 tys. osób**.

### Podsumowanie wyników badań

- Ogólnie rzecz biorąc, **wzajemnie postrzegany wizerunek** Polaków, Czechów i Niemców jest **raczej pozytywny**, choć widoczna jest asymetria wzajemnego postrzegania się Polaków i Czechów. **Wizerunek Polski w Niemczech jest lepszy niż w Czechach i lepszy niż wizerunek Czech w Niemczech**. Pozytywny obraz Polski w Niemczech, zwłaszcza w porównaniu do niemieckich opinii o Czechach i Czechach o Polsce i Polakach, jest **świadectwem ogromnej zmiany** w stosunku do opinii panujących historycznie za Odrą.
- Z badań wyraźnie wyłania się **bardzo pozytywny wizerunek Niemiec i Niemców w Polsce i Czechach**. Nieco **większy dystans** wobec Niemców można w przypadku polskim dostrzec **jedynie w odniesieniu do deklaracji sympatii** (rzadszych niż w stosunku do Czechów). Już w przypadku **akceptacji** czy **oceny cech charakteru Niemcy** są widziani **bardzo pozytywnie**. Pośród Czechów oceny Niemiec są zawsze lepsze, a często o wiele lepsze niż Polski i jej społeczeństwa.

### WSTĘP

Jak mówi polskie przysłowie: „Zgoda buduje, niezgoda rujnuje”. Do zgody i porozumienia konieczne jest jednak wzajemne poznanie. Relacje międzyludzkie poddają się poznaniu wyjątkowo trudno, gdyż ciągle wpływa na nie praktycznie nieskończenie wiele czynników niełatwych do wymiernego uchwycenia. Pozostawanie w takich relacjach jest jednak nieuniknione, a dla podnoszenia

poziomu społecznego dobrobytu wręcz niezbędne. Podobnie jak jednostki kooperować muszą kraje.

Polska, Czechy i Niemcy są ważnymi dla siebie sąsiadami, choć tak naprawdę nie do końca przez siebie poznany. Przez długi czas szczerze rozdzieleni granicami dopiero od kilkunastu lat mogą się swobodnie poznawać. Wzajemne postrzeganie jest zatem obciążone często niesprawiedliwymi stereotypami opartymi na fragmentarycznej wiedzy i braku doświadczenia.

W takim środowisku musi działać biznes, coraz częściej łączący obecność w Polsce, Czechach i Niemczech. W najbliższym otoczeniu pojawiają się pochodzący zza najbliższej granicy szefowie, współpracownicy i sąsiedzi. Na pierwszy rzut oka podobni, ale bywa też, że w codziennych sytuacjach zachowujący się w zaskakujący sposób. Zarządzanie takimi relacjami to dziś nie tylko zagadnienie ważne dla dużych koncernów, takich jak PKN ORLEN, Volkswagen czy CEZ, ale także dla szeregu mniejszych organizacji przekraczających granice państw w swojej działalności.

W dobie światowej niepewności gospodarczej oraz poszukiwania nowych dźwigni wzrostu warto wyjść poza codzienną rutynę zamkniętą często w wystandaryzowanych arkuszach kalkulacyjnych, otwierając się na głębsze poznanie swojego otoczenia. Analiza kulturowa i wyciąganie z niej wniosków to ciągle niedoceniana dźwignia poprawy efektywności pracy organizacji. Niniejsze opracowanie może posłużyć jako przyczynek do jej szerszego zastosowania.

## RELACJE W OBSZARZE GOSPODARCZYM

### Demokratyzacja – radość i odpowiedzialność

Blisko ćwierć wieku, jakie upłynęło od czasu upadku systemu totalitarnego w Europie Środkowo-Wschodniej, przyniosło zmiany, jakie jeszcze pod koniec lat 80-tych XX stulecia były trudne do wyobrażenia. Wielka zmiana geopolityczna odbywająca się wówczas w Europie sprawiła, że początek kolejnej dekady postawił Niemcy, Czechy i Polskę przed drzwiami do nowej epoki. Epoki, której kształtu nikt nie mógł być wówczas pewien.

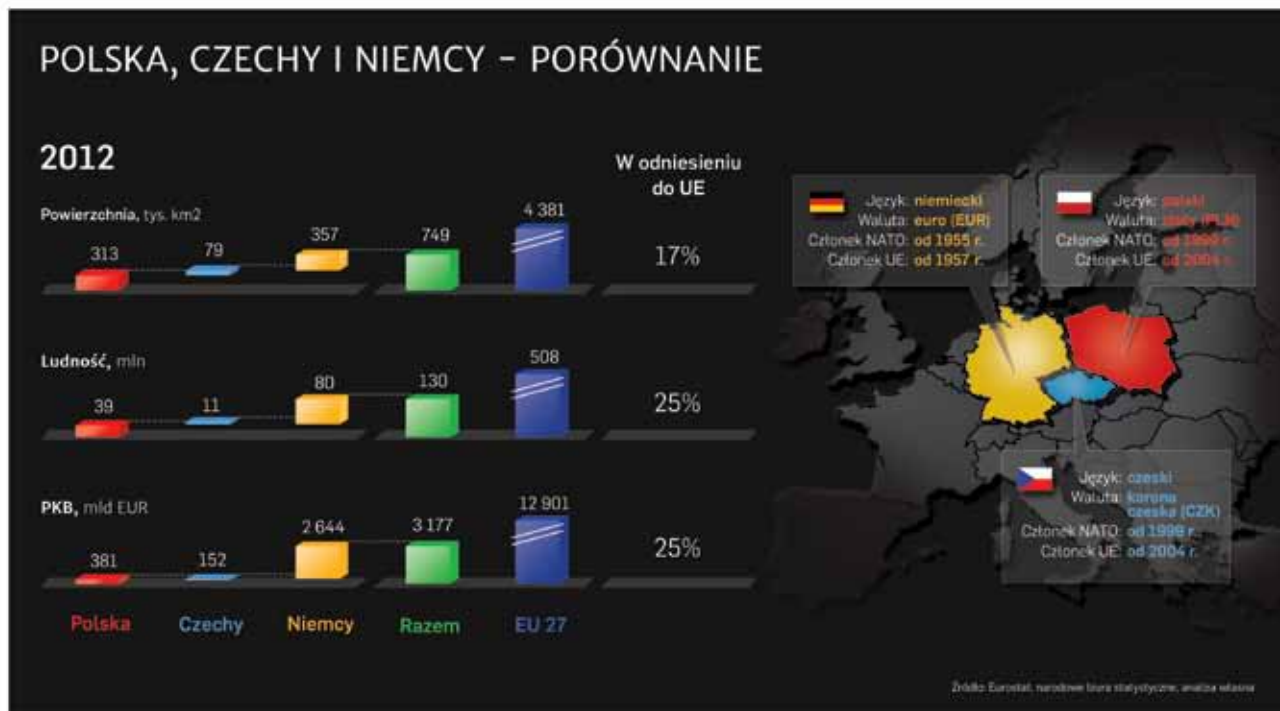
Polacy rok 1990 witali z władzami wybranymi w czasie pierwszych częściowo wolnych wyborów przeprowadzonych w czerwcu 1989 roku. Optymizm studziły jednak trudności gospodarcze związane z szokiem wprowadzenia do gospodarki autentycznej instytucji rynku. Obywateli dotykała potężna inflacja – w 1990 ceny wzrosły o ponad 600%. Dla porównania, dziś takie wskaźniki opisują gospodarki krajów takich jak Erytrea, Etiopia czy Malawi. Obawy budziło duże zadłużenie zagraniczne. Pojawiło się oficjalnie

wcześniej ukryte bezrobocie. Uczono się z własnego doświadczenia, że dobrobyt systemu rynkowego nie jest tworzony automatycznie, ale musi zostać zbudowany, często poprzez przezwyciężenie dużych trudności.

„To, co w Polsce zajęło 10 lat, a na Węgrzech 10 miesięcy, Czechosłowacja wykonała w 10 dni” – tak popularnie mówiono o wprowadzaniu demokracji w tych trzech krajach. W Czechosłowacji zmiana odbyła się więc najłagodniej, co przeszło do historii pod nazwą „Aksamitnej Rewolucji”. Gospodarka stosunkowo dobrze zniosła przemianę, już wcześniej będąc głównie nastawiona na przemysł lekki i zaspokajanie potrzeb konsumpcyjnych. Zdecydowano natomiast, że przestanie istnieć państwo, które sięgało korzeniami odzyskania niepodległości w następstwie zakończenia I wojny światowej w 1918 roku. Czechów i Słowaków czekała głęboka zmiana, a świat zadawał sobie pytanie, czy nie powtórzy się np. scenariusz rozpadu Jugosławii. Pojawiały się też obawy, czy rozdzielenie jednego średniej wielkości kraju na dwa mniejsze nie zdestabilizuje regionu, prowokując krwawe konflikty na tle trudnych relacji historycznych, np. między Węgrami a Słowacją.

## DEMOKRATYZACJA W EUROPIE ŚRODKOWEJ

 <p><b>POLSKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierwszy kraj bloku wschodniego, który odszedł od systemu socjalistycznego</li> <li>• Kilkusetprocentowa inflacja, wysokie zadłużenie, braki w zaopatrzeniu</li> <li>• Przeprowadzenie reformy gospodarczej</li> </ul>	 <p><b>CZECHY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokojny przebieg „Aksamitnej Rewolucji”</li> <li>• Decyzją polityczną podział na dwa państwa – Czechy i Słowację</li> </ul>	 <p><b>NIEMCY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zjednoczenie Niemiec</li> <li>• Kosztowny proces integracji – ok. 1.5 biliona EUR skierowane do wschodnich landów w ciągu pierwszego piętnastolecia</li> </ul>
--	---	--



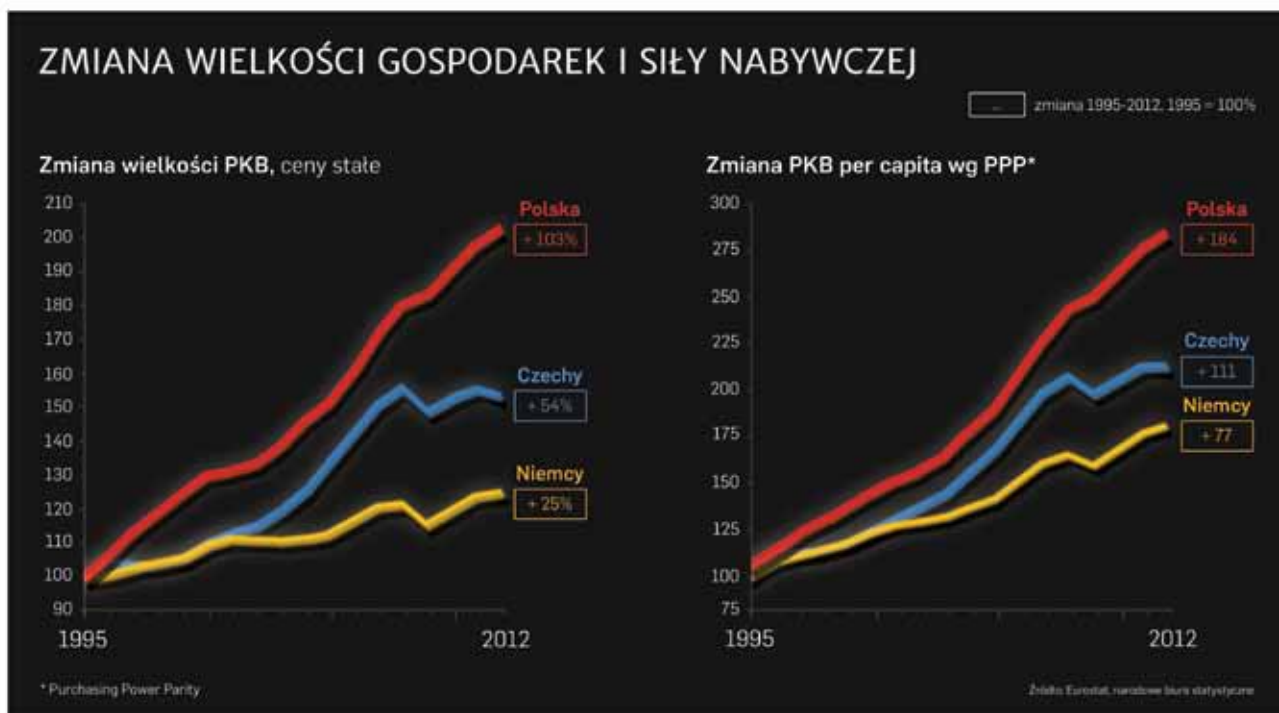
Z kolei w Niemczech nastąpił odwrotny proces. 3 października 1990 roku doszło do ponownego zjednoczenia Niemiec – landy wschodnie przystąpiły do Republiki Federalnej. Jedno państwo miały stworzyć dwa organizmy, przez 50 wcześniejszych lat rozwijające się w oparciu, przynajmniej w życiu oficjalnym, o zupełnie różne wartości. Ekonomicznie Niemcy Zachodnie i Wschodnie były różnymi światami. Produkt Narodowy Brutto RFN w 1988 roku wynosił 19,3 tys. USD per capita, gdy w NRD 4,5 tys. Na 1000 mieszkańców landów zachodnich przypadało 620 telefonów i 450 samochodów, gdy na wschodzie odpowiednio jedynie 240 i 220. W czerwcu 1990 r. ówczesny kanclerz RFN Helmut Kohl przyrzekał transformację wschodnich landów w „kwitnące krainy, gdzie warto żyć i pracować”, przy wspólnym wysiłku wszystkich Niemców. Na fali ówczesnie panującego optymizmu obiecywano sobie, że zrównanie poziomu życia to kwestia co najwyżej lat, a nie dekad.

Demokratyzacja miała swoją cenę, jednak w trakcie przemian w Niemczech, Polsce i Czechach nie zrealizowały się najgorsze z przewidywanych scenariuszy. Nie polała się krew, państwa zachowały swoje granice. Polityczna

Europa przesunęła swoje granice na Wschód sięgając dawnych granic Związku Radzieckiego, a nawet, w Krajach Bałtyckich, je przekraczając. Suwerenne państwa Europy połączone są być może najsilniej w historii. Działają w tych samych organizacjach międzynarodowych: politycznych, ekonomicznych i militarnych. Ze świadomości powszechnej w regionie, mimo tak trudnej historii, wojna zniknęła jako metoda rozwiązywania międzynarodowych sporów.

#### Wspólna siła, wzajemne zróżnicowanie

Polska, Niemcy i Czechy to pokaźna siła w Unii Europejskiej – razem stanowią ćwierć jej ludności oraz odpowiadają za taki sam odsetek wartości produktu krajowego brutto wytwarzanego we Wspólnocie. Łącznie są zaangażowane we wszystkie aspekty jej polityki. Niemcy to jeden z liderów polityki europejskiej w ogóle, kraj od którego w Europie zależy obecnie być może najwięcej. Polska to największy kraj na wschodzie, lider polityki Unii na tym odcinku. Czesi znają problemy mniejszych krajów Unii i ich spojrzenie na politykę ogólnoeuropejską.



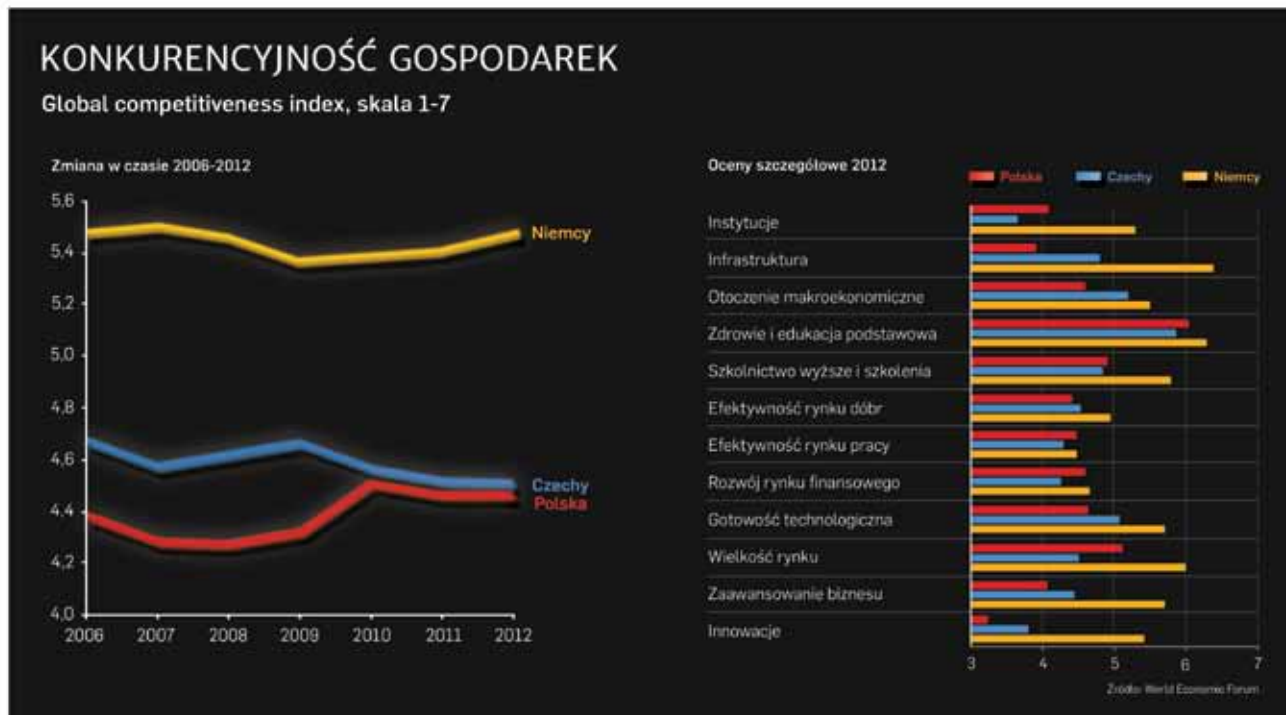
Polska, Czechy i Niemcy różnią się jednak względem siebie w obszarze rozwoju ekonomicznego. W porównaniu z Niemcami gospodarki Polski i Czech wytwarzają znacznie mniej: gospodarka Polski jest mniejsza od niemieckiej prawie siedmiokrotnie, czeska ponad siedemnastokrotnie. PKB per capita jest natomiast ponad trzykrotnie mniejszy w Polsce i ponad dwukrotnie mniejszy w Czechach niż w Niemczech.

Różnice te utrzymują się mimo dużo szybszego wzrostu gospodarczego w Czechach i szczególnie w Polsce w ciągu ostatnich lat. Od roku 1995 najbardziej wzrosła, podwajając się, wielkość polskiego PKB. Czeskie PKB zwiększyło się o połowę, a gospodarka niemiecka urosła w tym czasie o 25 procent. Nieco inaczej rozkładał się wzrost PKB per capita według parytetu siły nabywczej. Polska pozostaje liderem i w tej kategorii, jednak różnica między poszczególnymi krajami jest mniejsza. Wobec wzrostu w Polsce o 184%, w Czechach wielkość ta zwiększyła się o 111%, a w Niemczech o 77%. Szczególnie widoczna jest tutaj siła gospodarki niemieckiej. Mimo już stosunkowo wysokiej bazy w 1995 roku, udało się osiągnąć tak znaczny wzrost. Polska, Czechy i Niemcy zostały też różnie doświadczone przez najbardziej

traumatyczne dotychczas zjawisko gospodarcze XXI wieku: kryzys, jaki wybuchł w roku 2008.

Gospodarka niemiecka wówczas zwolniła, ale w ciągu następnych lat wróciła na ścieżkę wzrostu. Wykorzystała zarówno potencjał uwolniony poprzez reformy rynku pracy przeprowadzone w tym kraju na początku wieku, jak i siłę wzrostu gospodarek wschodzących, dla których Niemcy były jednym z głównych dostawców zaawansowanych rozwiązań i urządzeń. Po pięciu latach od rozpoczęcia światowego spowolnienia, Niemcy wzmocniły swoją pozycję i są postrzegane przez świat jako lider gospodarczy i polityczny Unii Europejskiej. Przy czym sami, jak się wydaje, wolą działać przede wszystkim w tej pierwszej roli.

Polska, jako jedyny kraj Unii Europejskiej, uniknęła recesji. Najlepszą tarczą okazał się duży, chłonny rynek wewnętrzny, jeszcze nienasycony dobrami konsumpcyjnymi. Dzięki temu udało się wypracować w oczach świata obraz kraju sukcesu gospodarczego, dzielnie stawiającego czoła kryzysowi. Taki wizerunek podlegał jednak, i będzie podlegać w dalszym ciągu, niustannym testom.



Czechy doświadczyły większych trudności niż Polska. W 2012 roku produkt krajowy brutto kraju skurczył się o 1,3 procent. To drugi raz od początku kryzysu, gdy w skali roku doszło do obniżenia PKB – poprzednio w 2009, o 4,5%. Czesi utrzymują jednak pozytywny wizerunek za granicą, zarówno wśród zwykłych obywateli jak i rynków finansowych. Oprocentowanie dziesięcioletnich czeskich papierów skarbowych jest o około połowę niższe niż polskich.

Polska i Czechy znacznie odstają od Niemiec pod względem konkurencyjności gospodarki. W raporcie *Global Competitiveness Report (GCR)*, publikowanym przez fundację World Economic Forum, wśród 144 sklasyfikowanych państw Niemcy zajmują 6. pozycję, Czechy 39., a Polska 41. Warto jednak zauważyć, że w latach po kryzysie to konkurencyjność polskiej gospodarki wzrastała. W Niemczech po spadku udało się wrócić do poziomu sprzed kryzysu, natomiast gospodarka Czech zanotowała spadek ocen i zbliżyła się w tym aspekcie do Polski, która historycznie była notowana dużo niżej od swojego południowego sąsiada.

Najbardziej uderzające różnice między gospodarkami pojawiają się w obszarze Innowacji, a więc w kwestii, która w debacie publicznej jako istotna dla dalszego rozwoju przewija się już od długiego czasu. Polska otrzymała tutaj ocenę najsłabszą, Czesi wypadli nieco lepiej. Do Niemiec, które w rankingu globalnym w tej kategorii zajmują miejsce 7., obu krajom bardzo daleko. Niemiecka gospodarka ma znaczną przewagę nad Polską i Czechami co do łatwości prowadzenia biznesu, jak z kolei wskazuje raport *Doing Business 2012* opracowany przez International Finance Corporation z Grupy Banku Światowego. Niemcy znajdują się w ścisłej światowej czołówce jeśli chodzi o brak trudności np. w egzekwowaniu umów (miejsce 5. w rankingu), otrzymywaniu pozwolenia na budowę (miejsce 14.) czy zakończenia prowadzenia działalności biznesowej przez ogłoszenie upadłości (miejsce 19.).

Polska zajmuje w rankingu ogólnym miejsce 55., na 185. sklasyfikowanych krajów. Wyprzedza przy tym Czechy, które zajmują miejsce 65. Polska wyprzedza wyraźnie i Czechy, i Niemcy w łatwości uzyskiwania



kredytu. W tej klasyfikacji zajmuje 4. miejsce na świecie. Relatywnie lepiej chroni też interesy inwestorów (miejsce 49. wobec ex aequo Niemiec i Czech na miejscu 100.). Najgorszą pozycję zajmuje jak dotychczas pod względem skomplikowania procedury uzyskiwania pozwolenia na budowę: 161. wśród 185. krajów.

Czechy z kolei są lepsze od Polski i Niemiec pod względem procedur rejestrowania nieruchomości. Nigdzie indziej nie zajmują wyższej pozycji niż Niemcy i Polska. Nie należą też, co za tym idzie, do czołówki rankingu ogólnego.

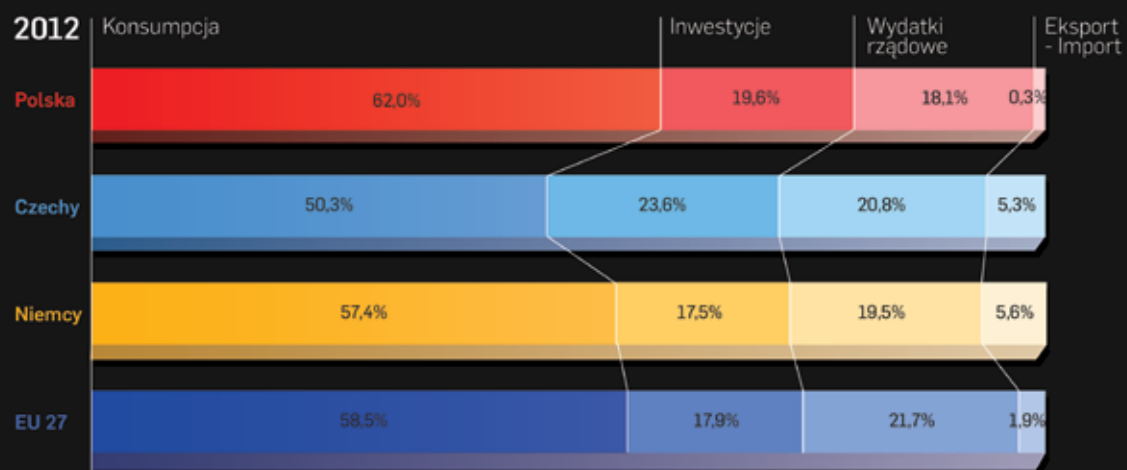
### Współpraca handlowa i inwestycyjna

Polską gospodarkę charakteryzuje, wspomniany już wyżej, stosunkowo duży udział rynku wewnętrznego w sumie produktu krajowego brutto – stanowi aż 62% w porównaniu do 50% w Czechach i 57% w Niemczech. Na poziomie 27 krajów Unii Europejskiej udział rynku wewnętrznego w PKB wynosi 58%.

Duży rynek wewnętrzny dawał zabezpieczenie w trakcie ogólnoświatowego spowolnienia gospodarczego. Spadek aktywności gospodarczej za granicą miał dzięki temu ograniczone przełożenie na tempo rozwoju produktu krajowego brutto w Polsce. Z drugiej jednak strony mniejsza ekspozycja na zagranicę zmniejsza korzyści w razie przyspieszenia gospodarek innych krajów.

W Niemczech w ciągu ostatniej dekady eksport był jednym z motorów rozwoju gospodarczego – odpowiadał za połowę wzrostu ekonomicznego w ciągu ostatnich 10 lat, a Niemcy stały się trzecim największym eksporterem na świecie, sprzedając niemal tyle samo za granicę co USA. Niemieckie firmy tradycyjnie postrzegano jako silne w trzech dużych obszarach produkcji: obrabiarkach, chemikaliach oraz samochodach. Okazało się to perfekcyjną kombinacją na czasy wzrostów dużych gospodarek wschodzących, przede wszystkim Chin. Prawie połowa niemieckiego eksportu w ogóle oraz 72% eksportu do Chin to maszyny oraz dobra transportowe.

## STRUKTURA PRODUKTU KRAJOWEGO BRUTTO



Źródło: Eurostat

## STRUKTURA HANDLU ZAGRANICZNEGO

Udziały w imporcie i eksporcie 2012

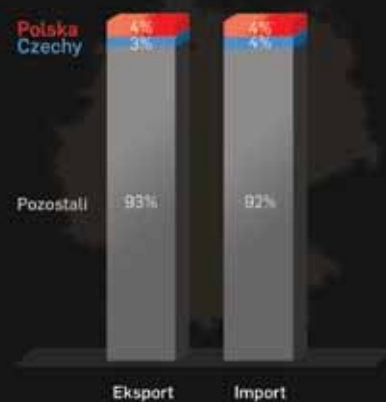
### POLSKA



### CZECHY



### NIEMCY



Źródło: Krajowe urzędy statystyczne

Czechy, podobnie do Niemiec, również polegają w dużej mierze na eksporcie, jednak o wiele bardziej zależą od sytuacji w strefie euro niż ich zachodni sąsiad. Stąd kłopoty gospodarcze Unii Europejskiej znacznie silniej oddziałują na kondycję czeskiej gospodarki niż ma to miejsce w przypadku Niemiec.

Zarówno dla Polski jak i dla Czech, Niemcy są największym partnerem handlowym, zarówno jeśli chodzi o import jak i eksport produktów i towarów, odpowiadając za ok. 1/3 wymiany. Polska i Czechy dla siebie nawzajem są także ważnymi i strategicznymi partnerami handlowymi. Ich udział w całości wymiany międzynarodowej, jakie te kraje prowadzą, jest jednak zdecydowanie mniejszy niż w przypadku Niemiec. Mimo to, Czechy są dla Polski piątym partnerem handlowym po Niemczech, Rosji, Chinach i Włoszech. Polska jest natomiast trzecim największym partnerem handlowym dla Czech.

Polska i Czechy mają mniejsze znaczenie dla handlu zagranicznego Niemiec niż na odwrót. Łącznie odpowiadają za 7% niemieckiego eksportu i 8% importu.

Warto jednak zaznaczyć, że kierunek polski już od lat stanowi większy odsetek niemieckiego eksportu niż np. Rosja.

Kolejnym, obok handlu, filarem współpracy są wzajemne bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Podobnie jak w handlu, najbardziej intensywna jest współpraca na linii Niemcy-Czechy i Niemcy-Polska, a bardziej ograniczona między Polską i Czechami. Niemcy to jeden z dominujących inwestorów zagranicznych tak w Polsce, jak w Czechach. Dla przykładu, szacuje się, że tylko w 2012 roku niemieckie inwestycje w Polsce stworzyły 4,5 tys. nowych miejsc pracy.

Suma skumulowanych wzajemnych inwestycji bezpośrednich w trójkącie Polska-Czechy-Niemcy prawie 50 mld EUR. Statystyki te nie uwzględniają jednak całości dynamiki z jaką obywatele faktycznie inwestują swoje pieniądze w tych krajach. Oprócz dużych graczy i inwestycji liczonych w dziesiątkach czy setkach milionów euro codziennie powstają także przedsięwzięcia o mniejszej skali – zakłady usługowe, firmy budowlane, itp. W 2012 roku ogłoszono, że



w Niemczech powstało już ok. 100 tys. polskich firm. To trzy razy więcej niż założyli przedstawiciele największej tamtejszej mniejszości – Turków. Również w Czechach atrakcyjne nisze bywają zagospodarowane przez małe polskie firmy z terenów przygranicznych korzystające np. z niższych składek ubezpieczeniowych niż obowiązujące w Polsce.

### Energetyka – pole do intensywnej kooperacji

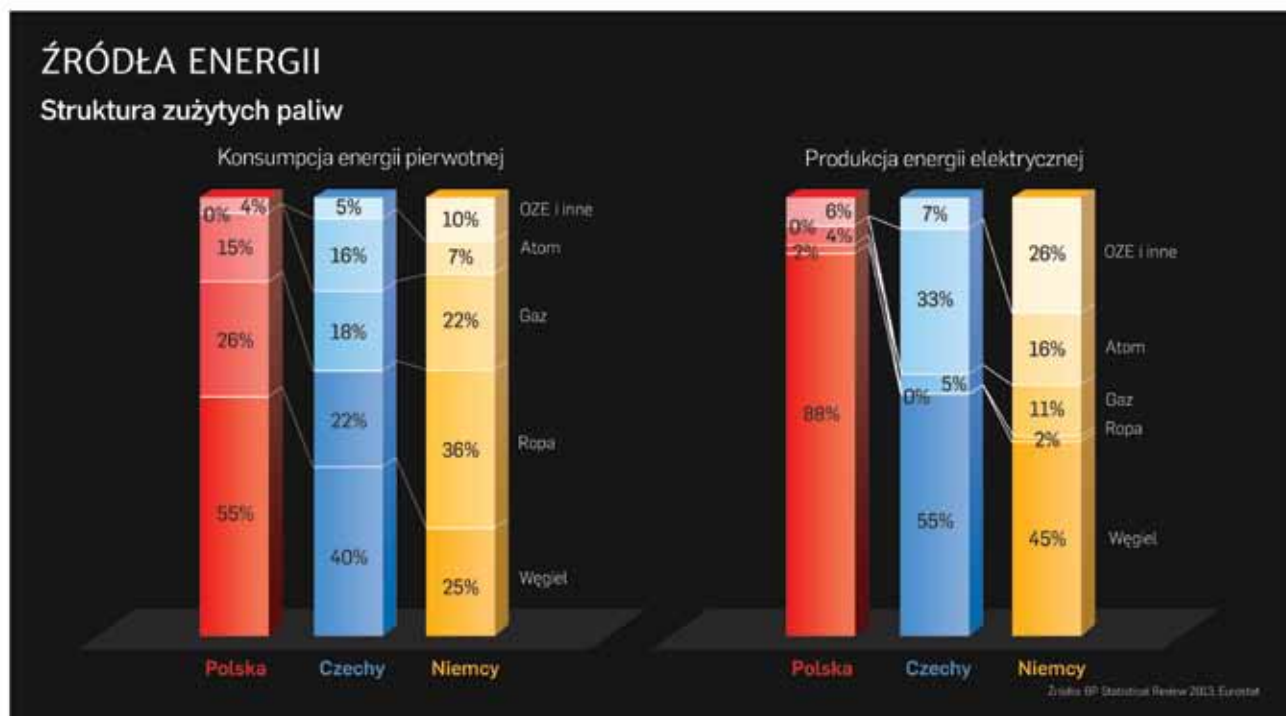
Surowce energetyczne stanowią jedną z podstaw rozwoju gospodarczego. Złoża na terenie Polski, Czech i Niemiec nie pozwalają na pełną niezależność od zewnętrznych źródeł energii. Dlatego we wspólnym interesie tych krajów leży, aby wspierać się w jak najlepszym pozycjonowaniu siebie na regionalnym i globalnym rynku energetycznym.

Analizując strukturę zużycia energii pierwotnej i źródeł paliw wykorzystywanych do produkcji elektryczności można dostrzec, że Polska, Czechy i Niemcy w dość znacznym stopniu opierają swoje gospodarki na

węgla. Węgiel to jedyny surowiec energetyczny który kraje te posiadają w dość znacznej ilości. Niemcy są europejskim liderem w produkcji i konsumpcji węgla brunatnego (177 mln t rocznie w 2011 r.), Polska jest w tej klasyfikacji trzecia (63 mln t), a Czechy piątą (47 mln t). Wykorzystanie tego paliwa to potencjalna platforma współpracy politycznej w kontekście polityki klimatycznej UE oraz rozwoju technologii pomagających spalać węgiel brunatny maksymalnie efektywnie.

Niemcy już 26% elektryczności produkują ze źródeł odnawialnych, a do 2022 roku odsetek ten miałby zwiększyć się do 48%. Jest to efekt prowadzenia polityki pod nazwą *Energiewende*, czyli rozbudowy mocy odnawialnych źródeł energii kosztem przede wszystkim atomu. Dalszy rozwój polityki *Energiewende* w Niemczech to szansa dla współpracy z Polską i Czechami.

Energia pozyskiwana z ogniw fotowoltanicznych czy wiatraków ma to do siebie, że istnieją duże wahania w jej dostępności. Przy ograniczonych możliwościach

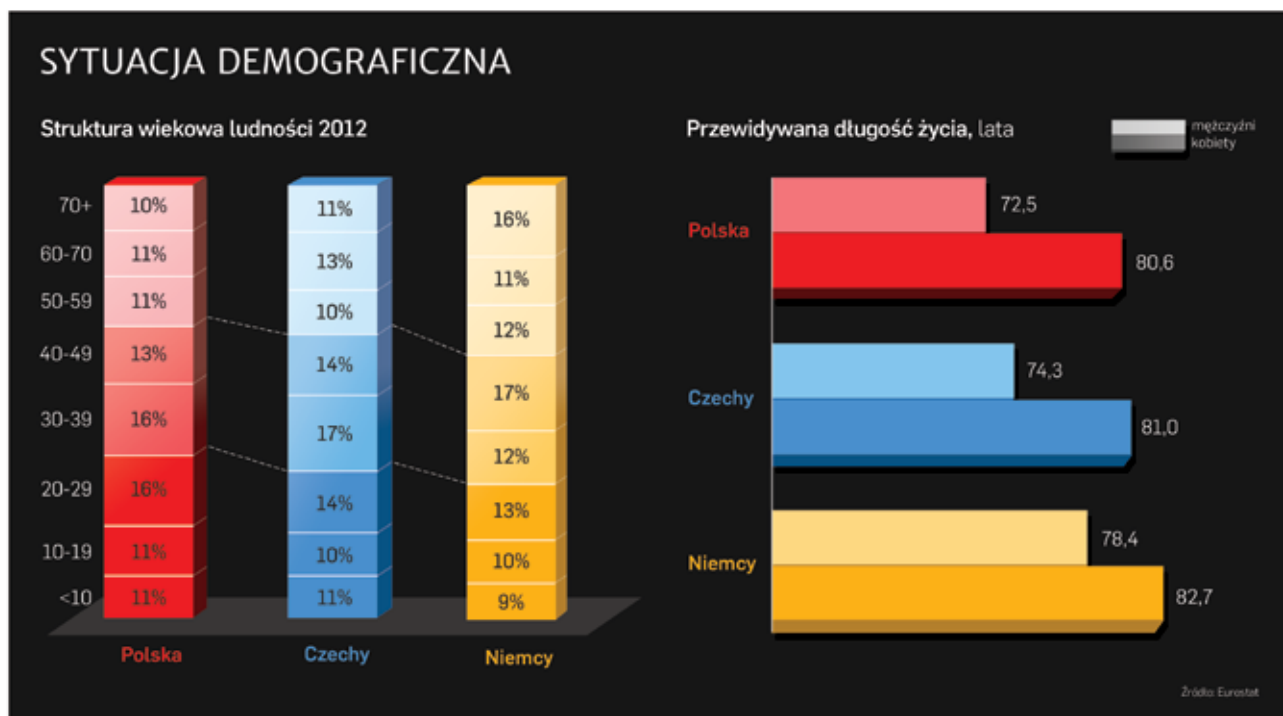


magazynowania energii, jest to wielki, nierozwiązany jak dotychczas, problem „zielonej rewolucji”. W okresach niedoboru energii z OZE konieczne jest zatem zasilenie systemu przez elektrownie oparte o tradycyjne paliwa, jak węgiel czy gaz. Niezbędna będzie zatem współpraca między systemami energetycznymi sąsiadów dla zapewnienia stabilnego poziomu dostaw elektryczności. *Energiewende* w Niemczech to także ogromne wyzwanie związane z odpowiednią rozbudową sieci dystrybucyjnych elektryczności. Według obecnych planów Niemcy potrzebują do roku 2022 ponad 4000 km nowych linii, z których obecnie zbudowano jedynie 300 km. Może to być szansa dla firm z Czech i Polski na pomoc w rozbudowie niemieckiego systemu przesyłowego.

Niemcy w następstwie tak silnego rozwoju technologii wykorzystania odnawialnych źródeł energii są naturalnym eksporterem tego typu rozwiązań do Polski i Czech. Mając dostępne po sąsiedzku tak rozwinięte technologie, Polska i Czechy mogą je absorbować i twórczo przetwarzać na swoje potrzeby, a być może i eksportować w dalszej przyszłości.

Gaz w kontekście Polski w ostatnich latach kojarzy się przede wszystkim z gazem łupkowym. Według wstępnych szacunków niemieckie złoża były oceniane na podobnie duże, jak polskie. Jest to potencjał trudny do zignorowania. Niemcy, będąc mniej zaawansowani w pracach poszukiwawczych, powinni zatem uważnie przyglądać się sytuacji w Polsce. Chodzi tutaj zarówno o modyfikowane w Polsce technologie wydobycia oraz możliwość ich zastosowania w Niemczech, jak i zarządzanie potrzebnym dla wprowadzenia w kraju wydobycia na skalę przemysłową nastawieniem społecznym i reżimem prawnym. Na tym polu, w odróżnieniu do OZE, to Polska jest europejskim pionierem.

Polska przygotowuje się do dołączenia do grona państw produkujących energię atomową. Zarówno Czechy, jak i Niemcy to kraje, które mają dużo większe od niej tradycje wykorzystania tych źródeł energii.



### Demografia – zagrożony filar wzrostu

Gospodarka to na początku i na końcu ludzie: jako jeden z czynników produkcji i jako konsument. Bez ludzi działalność gospodarcza nie ma sensu. Jak już wspomniano, Polska, Czechy i Niemcy to łącznie ćwierć ludności Unii Europejskiej – w sumie 130 milionów osób.

Statystyki pokazują jednak, że ta potęga demograficzna zagrożona jest starością. Odsetek ludzi bardziej myślących o tym, jak ich życie wyglądać będzie po zakończeniu pracy zawodowej niż skoncentrowanych na intensywnym rozwoju i budowie kariery, a więc w wieku 50+, w Niemczech wynosi już 39% populacji. Młodzi, poniżej 30 roku życia, to tylko 32%. W Czechach i Polsce te proporcje jeszcze są odwrócone, tj. kraje te posiadają więcej młodzieży niż ludzi w średnim wieku, odpowiednio 35% i 34% oraz 38% i 32%. Jednak już teraz należy podjąć działania, aby negatywne tendencje nie były nieodwracalne.

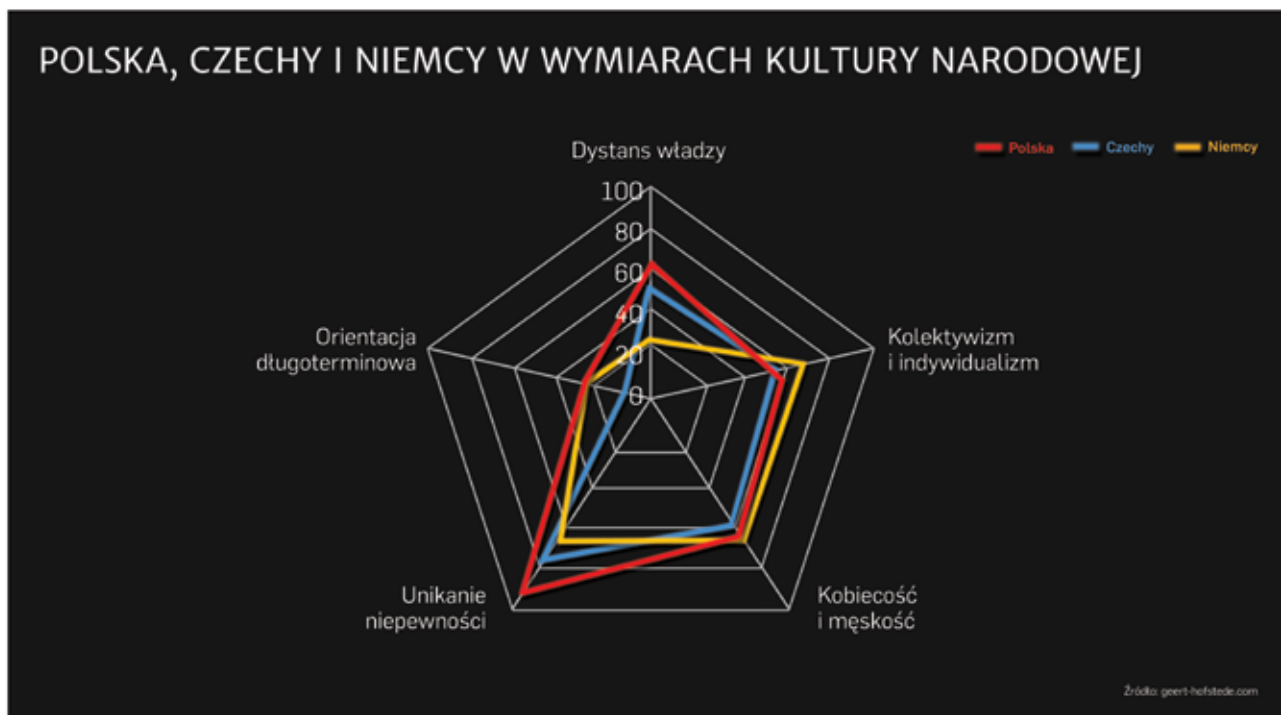
### RELACJE W OBSZARZE KULTUROWYM

#### Kultura narodowa

Polska, Czechy i Niemcy to kraje na pewno bliskie sobie geograficznie. Mają także, choćby z racji wzajemnego położenia i historii, wspólne interesy polityczne i gospodarcze. Czy jednak kulturowo Polska, Czechy i Niemcy są równie podobne?

Kultura to wymiar trudny do obserwacji i oceny porównawczej. Przeprowadzanie badań w tym zakresie wymaga dużych nakładów pracy i rygorystycznego podejścia do ich metodologii. Jednym z najbardziej znanych badań porównawczych kultur są prace holenderskiego socjologa Geerta Hofstede. Wykazał on, że pewne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania, które odróżniają członków jednej organizacji od drugiej (kultury organizacyjnej), są charakterystyczne dla przedstawicieli danego narodu (kultury narodowej). Na podstawie tych badań, oraz późniejszych badań Michaela Bonda, wyróżniono pięć wymiarów według których można porównywać poszczególne kultury:

- *Dystans władzy* – określa relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem. Określa również stopień akceptacji dla nierówności społecznych, skłonność przełożonych do konsultacji z podwładnymi, itp.
- *Kolektywizm i indywidualizm* – proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy. W społeczeństwach kolektywistycznych grupa popiera swoich członków w zamian za co oni pozostają lojalni wobec grupy. W społeczeństwach indywidualistycznych pozycję jednostki wyznaczają jej własne przymioty, a od ludzi oczekuje się niezależności i samodzielności.
- *Kobiecość i męskość* – w każdej kulturze role kobiece to dbanie o sferę uczuć i zachowanie harmonii, a role męskie to asertywność i „przebojowość”. Jednak w kulturach kobiecych zachowania obu płci są podobne i zbliżają się do bieguna kobiecego, podczas gdy w kulturach męskich jest większe zróżnicowanie między rolami przypisywanymi płciom. Jednocześnie zachowania obu płci są bliższe bieguna męskiego niż w kulturach kobiecych.



- *Unikanie niepewności* – określa stopień w jakim ludzie są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości. Wysokie wartości w tym wymiarze związane są m.in. z wysokim poziomem niepokoju, publicznym okazywaniem emocji oraz wysokim spożyciem alkoholu.
- *Orientacja długoterminowa* – rozróżnienie między długo- i krótkoterminowym nastawieniem w życiu. *Orientacja długoterminowa* skupia się na przyszłości, a krótkoterminowa na teraźniejszości i przeszłości. *Orientacja długoterminowa* to wytrwałość, kształtowanie relacji według statusu, zapobiegliwość, poczucie wstydu. *Orientacja krótkoterminowa*: ustakowanie i równowaga, zachowanie „twarzy”, poszanowanie tradycji, odwzajemnianie pozdrowień, przysług i prezentów.

Gdzie zatem w świetle tych badań znajdują się względem siebie Polacy, Czesi i Niemcy? Najbardziej wyraźne różnice między analizowanymi kulturami narodowymi występują w wymiarach *Dystansu władzy* oraz *Unikania niepewności*. *Dystans władzy* zdecydowanie

największy jest w Polsce, co relacje społeczne czyni bardziej hierarchicznymi niż w Czechach lub, zwłaszcza, w Niemczech. Skłonność do unikania niepewności także największa jest w Polsce, dość znacznie przewyższając pod tym względem Czechy i Niemcy. W kulturach uzyskujących wysokie wartości w tym wymiarze występuje emocjonalna potrzeba jasnych reguł, bezpieczeństwo jest ważnym elementem indywidualnych motywacji, a ludzie mają wewnętrzną potrzebę, żeby „być zajęty” oraz ciężkiej pracy. Takie kultury jednak stawiają opór innowacjom.

Charakterystyczne jest odchylenie Czech od Niemiec i Polski w wymiarze *Orientacji długoterminowej*. *Orientacja* bardziej krótkoterminowa miałaby wiązać się z większym szacunkiem dla tradycji, stosunkowo małą skłonnością do oszczędzania, większą presją na dorównywanie otoczeniu pod względem standardu konsumpcji, niecierpliwością i potrzebą szybkich rezultatów. Czesi mieliby zatem, wnioskując z wyników niniejszych badań, cechować się większą intensywnością wymienionych cech niż Polacy i Niemcy, którzy z kolei byłiby pod tym względem bardzo do siebie podobni.

W wymiarze *Kobiecość i Męskość* kultury Polski i Niemiec przechylają się bardziej ku pierwiastkowi męskiemu niż Czechy, choć na tle wyników światowych wszystkie trzy kultury uznawane są za męskie. *Męskość* w tym kontekście oznacza takie zachowania jak zdecydowanie i asertywność menedżerów, podkreślanie roli konkurencji i wyników, rozwiązywaniu konfliktów poprzez walkę, a nie łagodny kompromis.

Na osi *Kolektywizm i Indywidualizm* z kolei Czechy i Polska plasują się na bardzo podobnym poziomie, a ku indywidualizmowi przesunięte są Niemcy. Ta różnica może oznaczać istotną jakościową zmianę. Indywidualizm tak silnie zaznaczony w badaniach jak w przypadku Niemiec wiązałby się np. ze skoncentrowaną relacją w rodzinach (relacje rodzice-dzieci, bez silniejszej roli dalszej rodziny), lojalnością opartą na indywidualnych preferencjach oraz na poczuciu obowiązku i odpowiedzialności, a także relacją między pracodawcą a pracownikiem ograniczoną do stosunku kontraktowego.

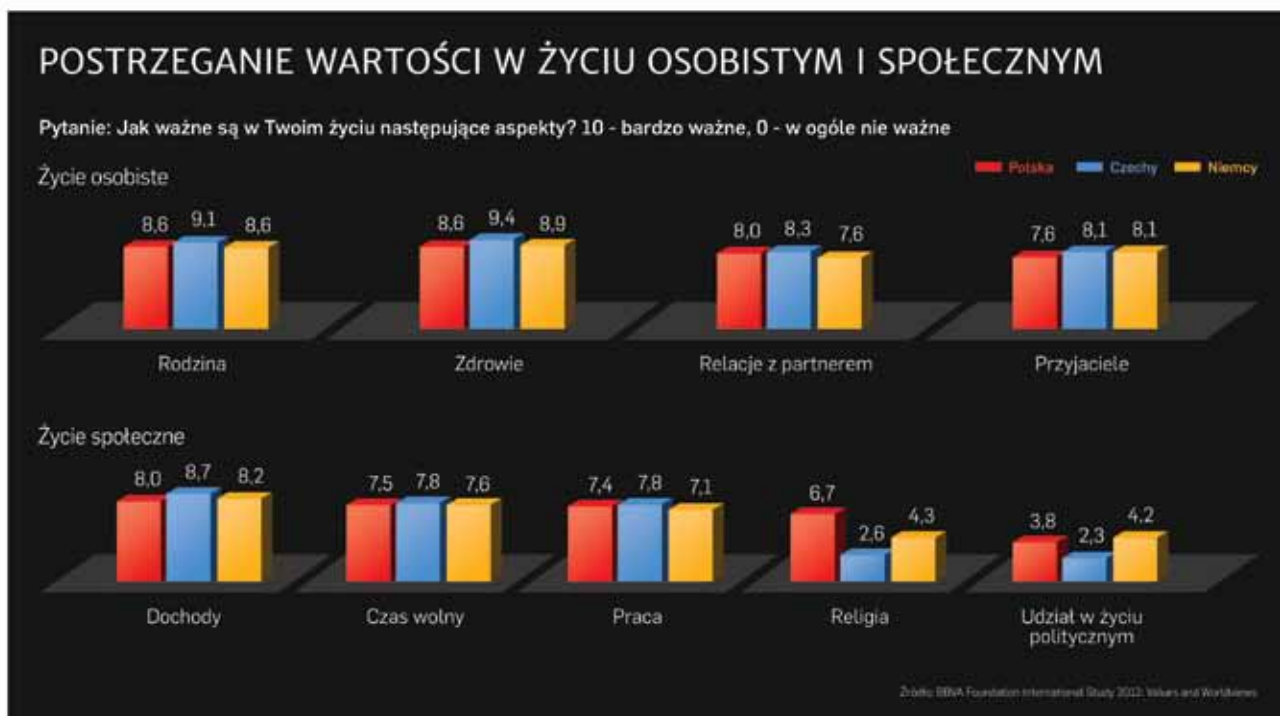
Jak widać, nawet tak stosunkowo blisko siebie żyjące społeczeństwa niekiedy znacząco się różnią w warstwie

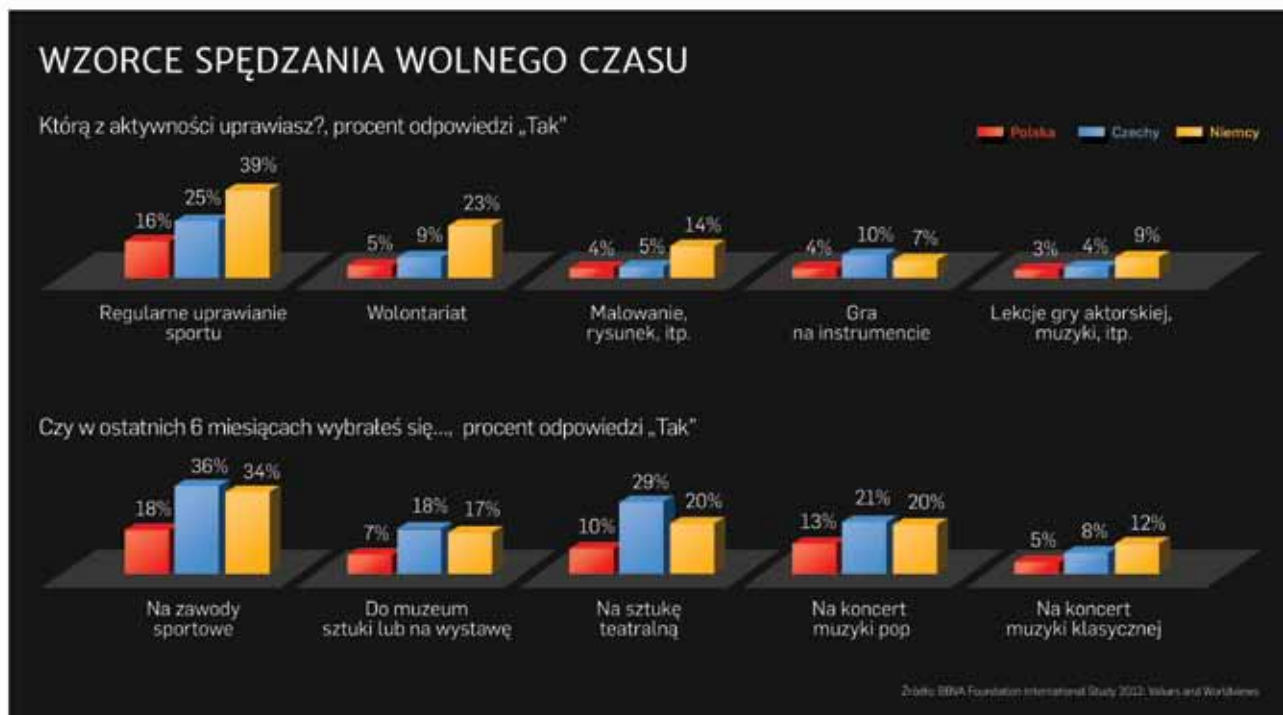
kulturowej. Dostosowanie stylów zarządzania do kulturowych preferencji pracowników stanowi trudne wyzwanie. Być może tym trudniejsze, im różnice są mniej zauważalne na pierwszy rzut oka, a zakorzenionym stereotypem jest bliskie podobieństwo.

### Wartości i aktywności społeczne

Polacy, Czesi i Niemcy cenią podobne główne wartości w życiu osobistym. Wszyscy zgodnie najwyżej cenią zdrowie, choć u Polaków jest ono cenione na równi z rodziną. Rodzina to druga najbardziej ceniona wartość wśród Czechów i Niemców. Dalej w hierarchii w życiu osobistym stoją relacje z partnerem oraz przyjaciółmi. Najniżej przy tym relacje z partnerem jako ważne oceniają Niemcy, a relacje z przyjaciółmi - Polacy.

Wśród wartości związanych z życiem społecznym analizowane nacje jako najważniejsze uznają dochody. Co ciekawe, u Czechów ważność przypisana do tej wartości jest największa, ale też cechuje ją największa różnica w stosunku do drugiej w kolejności wartości, tj. czasu wolnego i pracy.





Największe różnice w postrzeganiu wartości występują w dwóch kategoriach: religii i udziale w życiu politycznym. Charakterystyczne jest przywiązywanie małej wagi do obu tych wartości przez Czechów, przy czym udział w życiu politycznym jest nawet mniej ważny niż religia. Religia jest stosunkowo ważna dla Polaków – zdecydowanie ważniejsza niż dla Niemców i Czechów. Udział w życiu politycznym natomiast jest mniej przez nich ceniony. Do tego typu aktywności większą wagę przykładają Niemcy, którzy cenią ją sobie na podobnym poziomie, co religię.

Między Polską, Czechami a Niemcami dużo większe różnice niż w obszarze postrzegania wartości występują w sposobie spędzania wolnego czasu. Ogólny wniosek, jaki nasuwa się po analizie wyników badań, to że Niemcy są w wolnym czasie najbardziej aktywni. Polacy natomiast wykazują najmniejszą aktywność w formie zorganizowanej. Prawie 40% Niemców i 25% Czechów deklaruje regularne uprawianie sportu – wśród Polaków tylko 16%. Bardzo popularny w Niemczech jest wolontariat – takie działania zadeklarowało 23% respondentów z tego kraju. Chętnie angażują się także

w różnego rodzaju zajęcia artystyczne. Zwraca uwagę stosunkowo duży odsetek Czechów grających na instrumentach muzycznych – 10% wobec 4% w Polsce oraz ponad 7% w Niemczech.

Badania pokazują też duże różnice pod względem uczestnictwa w różnych wydarzeniach kulturalnych. Najbardziej ogólny wniosek, jaki można wysnuć z niniejszych statystyk, to podobieństwo pod tym względem Czech i Niemiec oraz stosunkowo niski poziom takiej aktywności w Polsce. Trzeba jednocześnie nadmienić, że przywoływane badania biorą pod uwagę uczestnictwo w kulturze rozumianej w sposób tradycyjny, tj. jako fizyczną obecność w konkretnym wydarzeniu kulturalnym. Dziś rozprzestrzenił się model cyfrowy czy też zdalnego uczestnictwa w kulturze. Do znajomości dorobku wybitnego pianisty nie jest już potrzebne uczestnictwo w jego koncertach, a wystarczy np. odsłuch na odpowiedniej jakości sprzęcie domowym. Uwzględnienie nowoczesnych sposobów uczestnictwa w kulturze być może zbliżyłoby do siebie niektóre statystyki w poszczególnych krajach.

### Wzajemne zbliżenie

Społeczeństwa Polski, Czech i Niemiec w ostatnich latach na pewno się do siebie zbliżyły. Wzajemne spotkanie nie jest już wielkim wydarzeniem. Przekraczanie granic od momentu obowiązywania układu z Schengen stało się tak proste, że prawie niezauważalne. Wiele miejscowości, dawniej rozdzielonych przez granice państwowe, jak Cieszyn czy Zgorzelec, na powrót odnajduje swoją wspólną tożsamość regionalną obok istniejących tożsamości narodowych.

Intensywnie rozwijały się kontakty między młodymi ludźmi. To właśnie Niemcy były najczęściej wybierane przez Polaków i Czechów jako kierunek wyjazdu na stypendium programu europejskiej wymiany studentów Erasmus. W sumie, do roku 2011, stypendia spędziło tam odpowiednio 23,4 tys. Polaków oraz 10,1 tys. Czechów. Stanowi to po ok. 20% wszystkich wyjazdów stypendialnych w tych krajach w ramach programu Erasmus.

Niemcy póki co nie byli aż tak bardzo zainteresowani studiami w Polsce i Czechach. W latach 1999-2011 na

studia do Czech i Polski przyjechało ich odpowiednio 5,8 i 3,2 tys. Wymiana studentów między Polską a Czechami nie osiągnęła takich rozmiarów jak współpraca z Niemcami w tym zakresie. Do roku 2011 w Czechach studiowało w ramach programu Erasmus 2,7 tys. studentów z Polski. Do Polski natomiast przyjechał niecały tysiąc Czechów.

Byli stypendyści to już grupa kilkudziesięciu tysięcy osób. Tworzą oni znaczny zasób osób, które mogą być kluczowe dla przedsiębiorców chcących aktywnie działać na rynkach swoich sąsiadów. Nie tylko znają oni kulturę sąsiada i najczęściej jego język, ale i posiadają wiele kontaktów koleżeńskich, które mogą wspierać działalność biznesową.

Osoby odbywające pewien etap edukacji w kraju sąsiada mogą stać się także czynnikiem, który wywołuje transfer wytworów i wzorców kulturowych między społeczeństwami. Nie tyle przez to upodabniają jedną kulturę do drugiej, co tworzą pewien nowy twór, kulturę wspólną.



**OMÓWIENIE WYNIKÓW BADAŃ OPINII<sup>1</sup>****Stosunki gospodarcze a wizerunek kraju sąsiada**

Rosnące inwestycje oraz wymiana handlowa pomiędzy poszczególnymi krajami są zwykle ważnym elementem relacji między nimi. Oddziałują nie tylko na politykę, ale i na stosunki społeczne. Rosnące obroty handlowe i wzrost liczby wspólnych przedsięwzięć gospodarczych przyczyniają się najczęściej do poprawy wizerunku danego kraju oraz zamieszkującego go społeczeństwa w państwie partnerskim. Jednocześnie, to właśnie coraz lepszy wzajemny wizerunek krajów sprzyja gotowości do podejmowania inicjatyw gospodarczych na drugim rynku. Stosunki pomiędzy Polską, Niemcami i Czechami doskonale wpisują się w ten scenariusz.

Konkretne czynniki wpływające na wzajemne postrzeganie oraz tendencje, jakie można zaobserwować w relacji do społeczeństwa mieszkającego w drugim kraju, są jednak w każdym przypadku różne. Niemcy były i są najważniejszym partnerem gospodarczym Polski i Czech, podczas gdy wymiana handlowa z tymi krajami nie stanowi aż tak wysokiego odsetka w statystykach niemieckich. Tym niemniej np. niemiecki eksport do Polski od lat przewyższa ten do Rosji. Siła gospodarki Niemiec znacznie przewyższa potencjał Polski i Czech, a znaczenie Berlina na arenie międzynarodowej jest nieporównywalnie większe. Te dysproporcje potencjałów, jak i historyczne uwarunkowania powodujące obecne różnice w rozwoju, sprawiają, że stosunek Polaków i Czechów do Niemców ma prawo być zupełnie różny od podejścia Niemców do Polski i Czech. Także zainteresowanie i w konsekwencji wiedza mieszkańców większego i silniejszego państwa na temat krajów mniejszych są zwykle mniejsze niż na odwrót. W przypadku stosunków pomiędzy Niemcami, Czechami a Polską niebagatelny wpływ ma także skomplikowana wspólna przeszłość, zwłaszcza lata wrogości lub podległości, których efekty mocno wpisały się we wzajemne podejście mieszkańców. Obecnie

jednak, wszystkie trzy państwa są w Unii Europejskiej i występują jako równorzędni partnerzy. Niemcy w relacjach politycznych coraz częściej traktują Polskę i Czechy jako istotnych sprzymierzeńców. Jak pokazują wieloletnie badania Instytutu Spraw Publicznych, to rosnące znaczenie – polityczne i gospodarcze – zauważane jest również przez niemieckie media, które stanowią najważniejsze źródło tworzenia wizerunku innych państw w nowoczesnym społeczeństwie.

Dzisiejszy wzajemny wizerunek Polaków, Czechów i Niemców odzwierciedla zachodzące przemiany w relacjach pomiędzy naszymi krajami – zarówno te polityczne oraz gospodarcze, jak i międzyludzkie. W odróżnieniu jednak od szybkości zmian technologicznych oraz relacji gospodarczych, zmiany we wzajemnym postrzeganiu się społeczeństw zachodzą stosunkowo powoli. Na pozytywne efekty społeczne intensyfikacji kontaktów oraz rosnącej współpracy politycznej trzeba zwykle długo czekać. Stosunkowo łatwo i szybko można natomiast dobry obraz zepsuć.

Przeprowadzone w lipcu 2013 roku przez Instytut Spraw Publicznych badanie opinii w trzech krajach<sup>1</sup> potwierdza te prawidłowości. W ogólnie dobrym wzajemnym obrazie istnieje jeszcze wiele luk, widoczne są ugruntowane przez lata wzajemne stereotypy. Ale przebijają się także nowe, pozytywne podejście do kraju sąsiada, które pozwala budować bardziej intensywne i coraz lepsze relacje.

Analiza porównawcza badań przeprowadzonych we wszystkich trzech krajach wskazuje kilka tendencji, które ujawniają się w odpowiedziach na każde niemal pytanie ankietowanych. Przede wszystkim uderza bardzo dobry wizerunek, jakim zarówno w Polsce, jak i w Czechach, cieszą się Niemcy. Na taki wizerunek wpływa rola Niemiec w Europie, ich siła gospodarcza i polityczna, szczególnie widoczna w ostatnich czasach, w okresie globalnego kryzysu.

<sup>1</sup> Badanie zostało przeprowadzone na zlecenie PKN ORLEN S.A. przez Instytut Spraw Publicznych telefonicznie (CATI) na reprezentatywnej próbie dorosłych (18 lat i więcej): Polaków w dniach od 5 do 10 lipca 2013 roku przez TNS Polska; Niemców w dniach od 4 do 18 lipca 2013 roku przez TNS Infratest Deutschland oraz Czechów w dniach od 3 do 23 lipca 2013 roku przez TNS Czech Republic. Dodatkowo zrealizowano w dniach od 5 do 24 lipca 2013 roku badanie internetowe na próbie profesjonalistów z ekspozycją na kontakty biznesowe z krajami sąsiednimi. Łącznie objęło 600 osób w trzech państwach.

Pomimo, że niemiecka opinia publiczna nie śledzi obecnej sytuacji w Polsce i Czechach z taką uwagą, z jaką w tych dwóch krajach obserwuje się niemiecką gospodarkę i politykę, wizerunek tych dwóch sąsiadów Niemiec okazuje się na ogół pozytywny. Co ciekawe – wizerunek Polski w Niemczech jest nieco lepszy niż wizerunek Czech. Taką sytuację zawdzięczamy przede wszystkim szybko zmieniającej się na lepsze opinii o polskiej gospodarce, dużej liczbie polskich pracowników w Niemczech, których praca cieszy się uznaniem, ale także rosnącej politycznej roli Polski na arenie europejskiej.

W przypadku relacji polsko-czeskich widoczna jest natomiast pewna asymetria wzajemnego postrzegania się Polaków i Czechów: znakomitemu wizerunkowi Czech w Polsce nie towarzyszy równie pozytywny wizerunek Polski u Czechów. Nadal mocno trzymają się niektóre dawne stereotypy dotyczące Polaków, których jak dotąd nie zdołały przełamać ani rozwijające się stosunki gospodarcze, ani rosnąca liczba bezpośrednich kontaktów Czechów z Polakami. Warto zastanowić się zatem nad konkretnymi inicjatywami w celu poprawy wizerunku Polski w Czechach, przynajmniej w podobnym stopniu, w jakim w Polsce zmienił się w ostatnich latach wizerunek Czech, a w Niemczech – Polski.

Na wizerunek kraju i jego gospodarki składa się wiele cech. Dla atrakcyjności inwestycyjnej szczególnie liczą się opinie na temat ogólnego rozwoju gospodarki i organizacji pracy w danym kraju. Nie bez znaczenia jest też postrzeganie skali panującej w nim korupcji czy biurokracji.

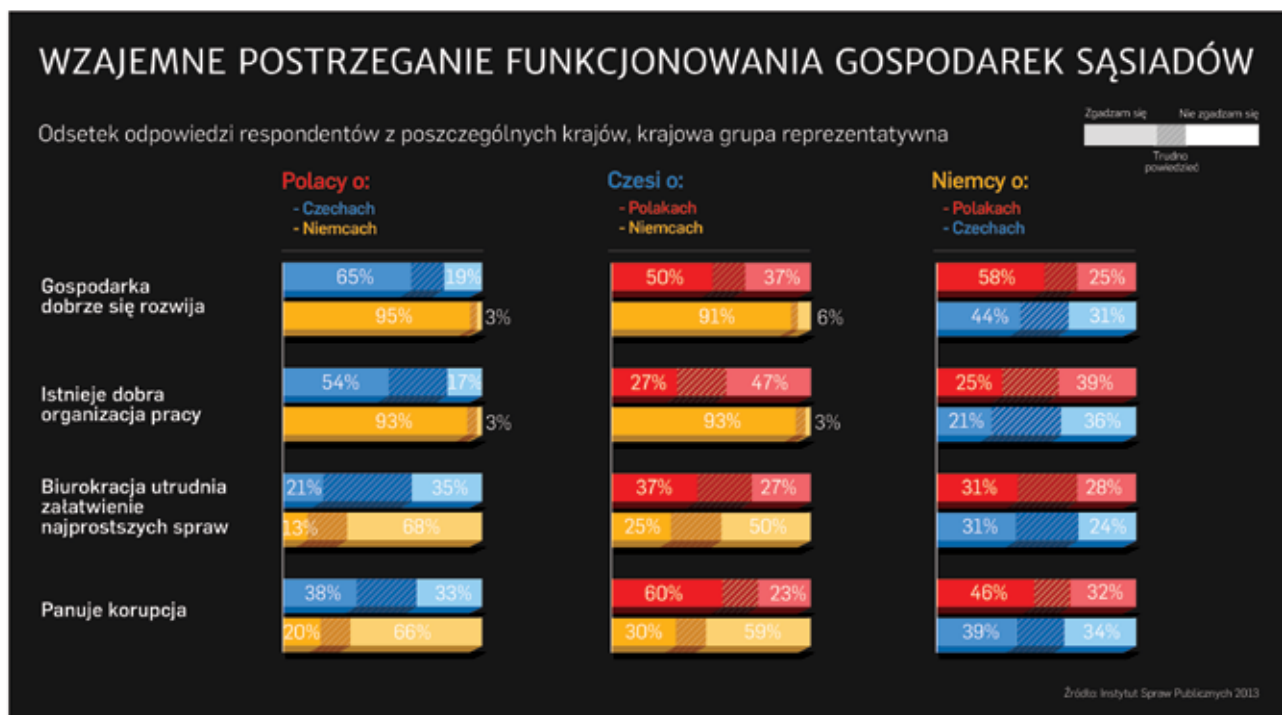
W każdej z tych kategorii Polacy i Czesi bardzo dobrze oceniają funkcjonowanie Niemiec jako państwa. Pozytywne opinie na temat siły niemieckiej gospodarki czy poziomu organizacji pracy wyraziło ponad 90% badanych Polaków i Czechów. Wzajemne polsko-czeskie oceny są wyraźnie gorsze niż te dotyczące Niemiec, ale generalnie Polacy pozytywnie wyrażają się o czeskim państwie. Na tle polskich opinii, a zwłaszcza w porównaniu z doskonałym obrazem Niemiec,

wyróżniają się krytyczne oceny Czechów dotyczące Polski. Tak na przykład odsetek Czechów uważających, że w Niemczech istnieje dobra organizacja pracy, jest ponad trzykrotnie wyższa niż Czechów sądzących tak o Polsce.

Dobre wyniki gospodarcze w relacjach polsko-niemieckich mają odzwierciedlenie w niemieckich ocenach stanu polskiej gospodarki. Ponad połowa Niemców zgadza się z twierdzeniem, że rozwija się ona dobrze. Okazuje się, że panujący przez dziesięciolecia stereotyp *polnische Wirtschaft* uległ zasadniczej zmianie. Określenie to oznaczało w przeszłości bałagan, zaniedbanie, zacofanie czy brak dobrej organizacji pracy. Obecnie *polnische Wirtschaft* coraz częściej kojarzone jest w Niemczech z szybkim tempem wzrostu, solidnością i dobrymi warunkami do inwestowania. Jednocześnie, nadal stosunkowo wysokie są wskazania na ograniczenia związane z polską biurokracją i korupcją, co jasno pokazuje, nad czym w Polsce należy jeszcze pracować, aby jej obraz w Niemczech i w Czechach ulegał dalszej poprawie.

Wyniki obrazują także tendencję, którą można zauważyć na różnych szczeblach relacji politycznych i gospodarczych pomiędzy Polską, Czechami i Niemcami. Najtrudniej ocenić sąsiednie kraje Niemcom – to u nich odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” jest najwyższy, choć niższy w przypadku pytań o Polskę, niż o Czechy. Polacy i Czesi nie mają problemów z wyrażaniem opinii o Niemczech. Bogate informacje medialne na ich temat oraz generalnie duże zainteresowanie polityką i gospodarką Niemiec powodują, że ich sąsiedzi mają nie tylko rozleglejszą wiedzę, ale także wyrobione opinie na temat większego sąsiada.

Podobna tendencja – lepszej znajomości większego kraju przez mniejszy – występuje w przypadku ocen polsko-czeskich, gdzie to Polacy wahają się częściej, oceniając Czechy. Powyższa zależność towarzyszy całemu badaniu wzajemnego postrzegania się Polaków, Czechów i Niemców.



Niemieckie przedsiębiorstwa cieszą się w Polsce i Czechach znakomitą opinią. Są postrzegane jako bardzo dobrze zarządzane, troszczące się o swoich pracowników i środowisko oraz przestrzegające prawa. Jest to utarty obraz, który nie zależy od kontaktów z samymi niemieckimi firmami i ich pracownikami. Analiza odpowiedzi wskazuje bowiem, że dobrze oceniają niemieckie firmy także te osoby, które nigdy nie miały z Niemcami osobistej styczności. Wizerunek ten stanowi więc przedłużenie pozytywnych opinii o państwie.

Niemieckie opinie o przedsiębiorstwach z Polski i Czech są co najmniej o połowę gorsze. Szczególnie sceptyczni są Niemcy wobec dbania przez polskie i czeskie firmy o środowisko naturalne. Temat ochrony środowiska jest w Niemczech bardzo istotny, a na przestrzeganie norm w tej dziedzinie zwraca się szczególną uwagę. Niemcy są świadomi, że wiele rozwiązań wprowadzają w tej części Europy jako pierwsi. Stąd zapewne ich negatywne opinie

na temat funkcjonowania polskich i czeskich firm w tym zakresie. Wizerunek przedsiębiorstw z obu krajów sąsiedzkich jest jednocześnie podobny, co wskazywać może, że Niemcy myślą o nich jako o firmach z regionu postrzeganego jako całość. Odpowiedzi pokazują więc siłę utartych przekonań na temat sąsiadów. Z drugiej strony, faktycznie w wielu standardach nadal istnieją różnice i takie wyniki powinny skłonić do refleksji, jak je zmniejszać oraz w jaki sposób prezentować zmiany partnerom. Warto bowiem pamiętać, że niektóre negatywne zachowania – i związane z nimi oceny – wyjątkowo silnie ciążyą na wizerunku.

Wzajemne polsko-czeskie oceny są już bardziej zbliżone, choć Polacy wypowiadają się na temat czeskich przedsiębiorstw – podobnie jak na temat funkcjonowania państwa – lepiej. Czesi natomiast mają często niejednoznaczne zdanie na temat funkcjonowania polskich firm.

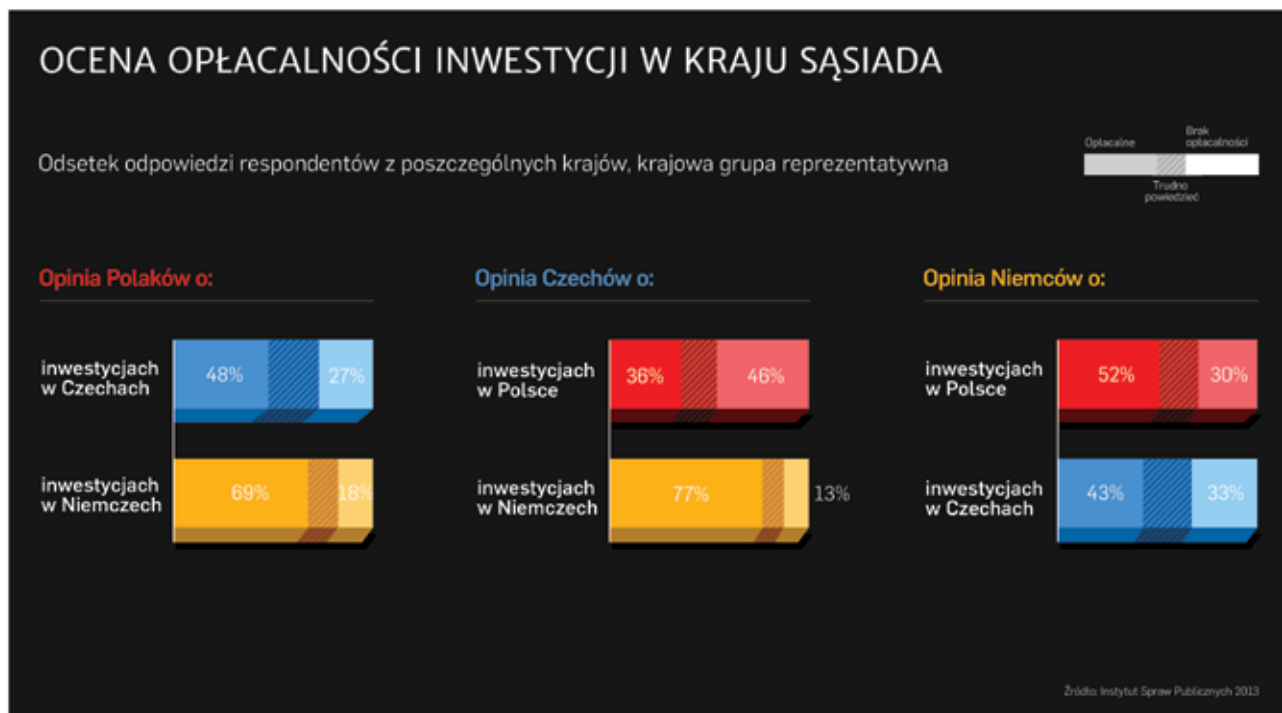


#### Opinie dotyczące inwestycji

Asymetria postrzegania występuje również w ocenach opłacalności inwestowania w drugim kraju. Ponownie Polacy i Czeši w zdecydowanej części uznają potencjał inwestowania w Niemczech za bardzo wysoki. Jednocześnie aż dwa razy więcej Czechów sądzi, że inwestowanie w Niemczech jest dobrym interesem, niż uważa tak o inwestowaniu w Polsce. Wynika to z siły gospodarczej Niemiec, tak istotnej dla czeskiej ekonomii, a przede wszystkim z dostępności informacji na ten temat. O potencjale relacji z Polską wiadomości jest mniej, a same liczby nie są aż tak imponujące, jak w przypadku Niemiec.

Niemcy są przekonani o opłacalności inwestowania w Polsce zdecydowanie częściej niż Czeši. Ponownie, odzwierciedla to ogólny pozytywny obraz polskiej gospodarki w Niemczech. Oceny te są lepsze niż na temat Czech. Jednak wyraźnie widać, że w Niemczech panuje ogólnie pozytywna opinia na temat opłacalności inwestowania zarówno w Polsce, jak i w Czechach.

Opinie o wpływie inwestycji pochodzących z kraju sąsiada na krajową gospodarkę kształtują się w każdym z trzech krajów analogicznie do opinii o opłacalności inwestowania. Ponownie, najlepiej oceniane jest oddziaływanie inwestycji niemieckich na sytuację w Polsce i Czechach. W tym jednak wypadku odsetek polskich opinii o niekorzystnym wpływie inwestycji niemieckich i czeskich na gospodarkę w Polsce jest taki sam. Jedna piąta ankietowanych zapewne generalnie obawia się obcych inwestorów w swoim kraju i w tym kontekście ocenia zarówno niemieckie, jak i czeskie inwestycje. Podobnie identyczny jest odsetek negatywnych odpowiedzi Niemców na temat wpływu inwestycji polskich i czeskich na Niemcy. Tak jak przy ocenie opłacalności inwestowania, także w tym przypadku zachodzi silna zależność, że Niemcy, oceniający za korzystne inwestycje czeskie, pozytywnie postrzegają również inwestycje polskie. Po raz kolejny może to sugerować, że Niemcy generalnie nie rozróżniają aż tak bardzo inwestycji polskich i czeskich, kojarząc je ogólnie z „inwestycjami w Europie Środkowej”.



Polacy, tak samo jak o inwestowaniu w Czechach, pozytywnie wypowiadają się o wpływie czeskich inwestycji na rodzimą gospodarkę. Opinie takie podziela co drugi badany. Czesi mają odwrotne zdanie – około połowa badanych nie zgadza się zarówno ze stwierdzeniem, że inwestowanie w Polsce to dobry interes, jak i negatywnie ocenia wpływ polskich inwestycji na czeską gospodarkę. Badani uznają je za korzystne ponad dwa razy rzadziej niż inwestycje niemieckie.

Intensywność obecnych relacji biznesowych między Polską, Czechami i Niemcami powoduje, że przedsiębiorstwa z tych krajów są – zdaniem objętych naszym badaniem profesjonalistów aktywnych w kontaktach biznesowych z krajami sąsiednimi – bardzo zainteresowane współpracą z firmami z państwa sąsiedzkiego. Odsetek odpowiedzi wskazujących na takie zainteresowanie waha się od 60 do 94%. Istnieje tylko jeden wyjątek – zaledwie połowa badanych Czechów jest przekonana o zainteresowaniu czeskich przedsiębiorstw inwestowaniem w Polsce.

Za główną barierę inwestycji w Polsce i Czechach badani profesjonalisci z tych krajów uznają nadmierną biurokrację we własnym państwie. Wskazuje to na konkretne potrzeby zmian w tych krajach. Nie stanowi natomiast takiego problemu język – zwłaszcza Czesi i Polacy nie postrzegają go jako utrudnienia w nawiązywaniu jakichkolwiek kontaktów. Niemieccy profesjonalisci są tu bardziej podzieleni w ocenach, ale i oni zwykle nie uważają sprawy języka za istotny problem w kontaktach biznesowych. Świat biznesu posługuje się dziś w przeważającej mierze językiem angielskim, w związku z czym nieznanomość języka partnera nie stanowi realnej przeszkody w prowadzeniu interesów.

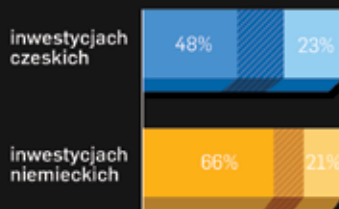
Jeszcze bardziej istotne dla dalszego rozwoju kontaktów gospodarczych jest przekonanie dwóch na trzech badanych polskich profesjonalistów, że brak zaufania nie jest barierą dla kontaktów handlowych pomiędzy Polakami a Czechami, ani Polakami a Niemcami. Podobnie twierdzi dwóch na trzech specjalistów z Czech o inwestowaniu między Czechami a Niemcami. Sformułowanie jednoznacznej oceny w tej sprawie

## WPŁYW INWESTYCJI Z KRAJU SĄSIADA NA WŁASNĄ GOSPODARKĘ

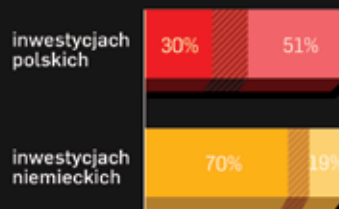
Odsetek odpowiedzi respondentów z poszczególnych krajów, krajowa grupa reprezentatywna



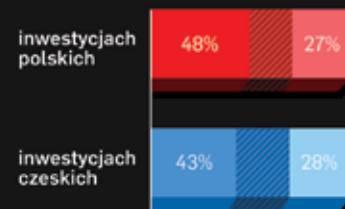
### Opinia Polaków o:



### Opinia Czechów o:



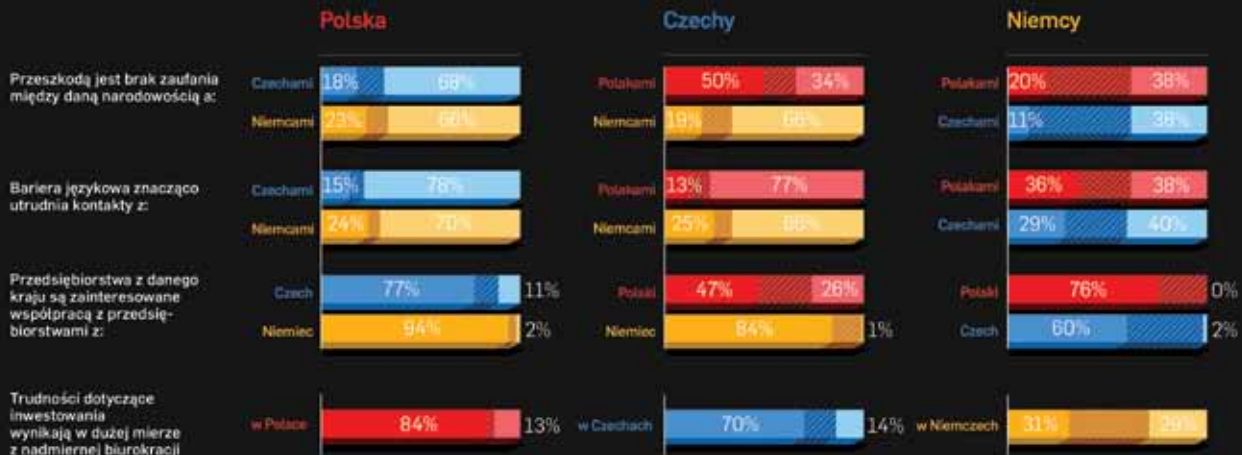
### Opinia Niemców o:



Źródło: Instytut Spraw Publicznych 2013

## TRUDNOŚCI DLA INWESTYCJI Z KRAJÓW SĄSIEDNICH

Odsetek odpowiedzi respondentów z poszczególnych krajów, próba profesjonalistów z ekspozycją na kontakty biznesowe z krajami sąsiednimi



Źródło: Instytut Spraw Publicznych 2013

przysparza stosunkowo najwięcej trudności Niemcom, chociaż przeważa u nich opinia, że brak zaufania nie stanowi problemu w inwestycjach w Polsce i Czechach. Na tym tle wyróżnia się nieufność Czechów wobec Polaków, gdyż co drugi respondent wskazuje na brak zaufania między Polakami a Czechami, jako przeszkodę dla inwestycji. Podobne utrudnienie w kontaktach z Niemcami widzi jedynie co piąty badany specjalista z Czech.

### Sąsiedzi w społecznych rolach profesjonalnych

Ocena kraju jest zwykle silnie powiązana z opiniami na temat jego społeczeństwa. Często zachodzą zależności pomiędzy poziomem sympatii do przedstawicieli danego narodu, a postrzeganiem państwa. W przypadku relacji pomiędzy Polakami, Czechami i Niemcami te związki, ze względu na wspomniane już różnice potencjałów, ale także ze względów historycznych, czasem kształtują się jednak inaczej. Oznacza to, że poczucie kulturalnej bliskości niekoniecznie przekłada się na wysokie oceny danego państwa lub też wysokie oceny na temat państwa

i gospodarki nie zawsze się przekładają na sympatię do przedstawicieli danego narodu.

Jak pokazują wyniki badań, poziom sympatii pomiędzy trzema społeczeństwami waha się w okolicach dwóch trzecich. Jest od tego jeden znaczący wyjątek – Polacy darzą bardzo dużą sympatią Czechów. Jak wynika z badań postaw Polaków wobec innych narodów, realizowanych od lat przez CBOS, sympatia Polaków wobec Czechów wzrastała od wielu lat i obecnie Czesi są jednym z najbardziej lubianych przez Polaków narodów. Polacy znają czeskie kino, zwłaszcza komedie, za sympatycznie brzmiący uważają ich język i ironiczne poczucie humoru oraz swobodne podejście do życia. Czesi wydają się Polakom także bliscy mentalnościowo i obyczajowo.

Na tle wcześniej przytaczanych analiz na temat wizerunku kraju wyróżnia się także fakt, że Czesi tak samo często darzą sympatią Polaków jak i Niemców, pomimo swoich często krytycznych opinii na temat jakości polskiego państwa czy gospodarki. W tym wypadku przebija się zapewne u Czechów przekonanie



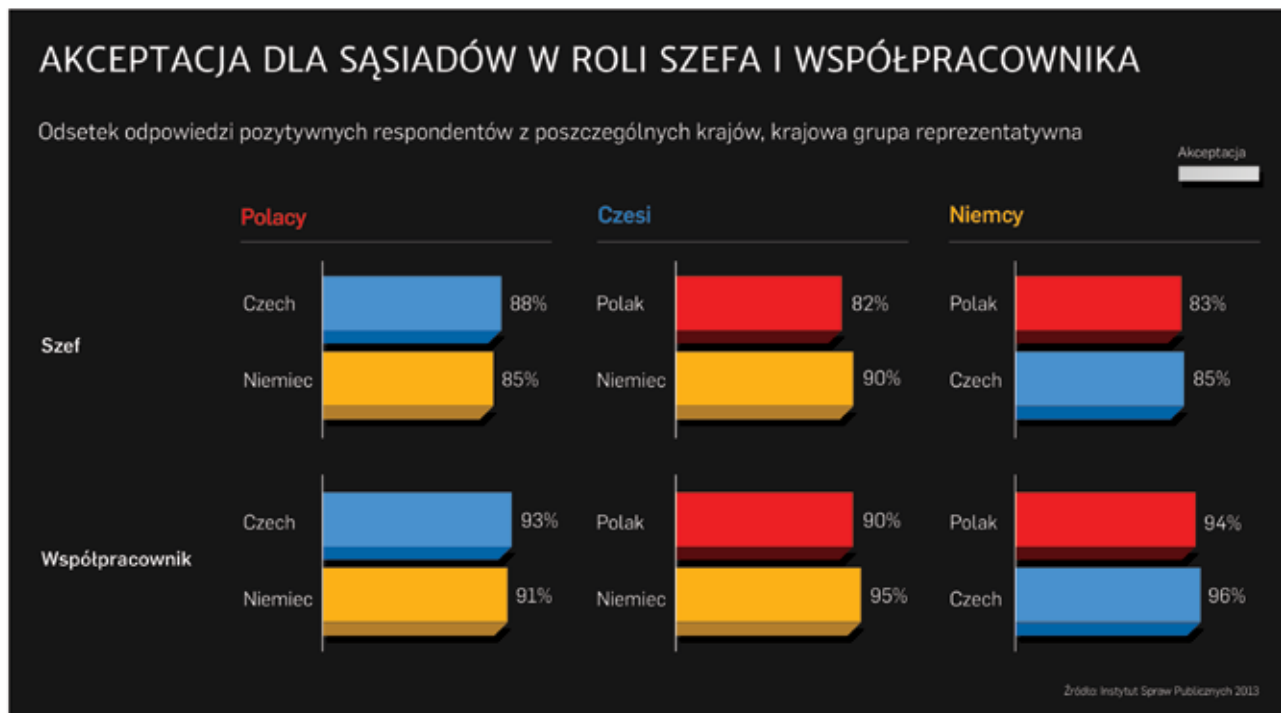
o bliskości narodów słowiańskich, które jednak w przypadku zestawienia z wieloma chłodnymi ocenami Polski i Polaków powoduje, że stopień sympatii nie jest aż tak wysoki. Z kolei sympatię wobec Niemców zmniejszać może – wobec doskonałego ich wizerunku jako kraju i narodu – doświadczenie historyczne oraz, większe niż w przypadku Polski, różnice kulturowe. W efekcie oba narody Czesi darzą jednakową sympatią. Specyficzne są także odpowiedzi Niemców. Wobec Czechów ich stosunek jest, z jednej strony, minimalnie gorszy niż wobec Polaków, ale jednocześnie także mniejsza – choć niedużo – grupa ankietowanych wyraża wobec Czechów niechęć. Jednocześnie Polacy wydają się Niemcom sympatyczniejsi niż Czesi.

### Sąsiad w roli szefa lub współpracownika

Intensywność kontaktów handlowych zależy także od poczucia dystansu, jaki dzieli społeczeństwa. Im jest ono mniejsze, tym łatwiej wejść w relacje, kontynuować współpracę czy ją pogłębiać. Dystans jest wypadkową zaufania, sympatii, poczucia bezpieczeństwa w towarzystwie danej osoby. Dystans (lub jego brak) do

drugiego społeczeństwa doskonale można zaobserwować w sytuacji, kiedy z jego przedstawicielami wchodzi się w osobiste kontakty. W środowisku biznesowym należą do nich relacje pomiędzy pracownikiem a przełożonym oraz pomiędzy kolegami z pracy. Jakość takich relacji jest istotna z punktu widzenia zarówno współpracy gospodarczej, jak i inwestowania w danym kraju. Generalnie zawsze łatwiej zaakceptować obcokrajowca jako współpracownika niż własnego szefa. Z rolą przełożonego wiąże się bowiem nadrzędność wobec pracownika.

Stopień wzajemnej akceptacji Polaków, Czechów i Niemców jest w społecznych rolach biznesowych bardzo wysoki, w każdym wypadku przekraczający 80%. Zgodnie z powszechnymi tendencjami, akceptacja ta jest zawsze większa w przypadku kolegi niż szefa. Niemcy w obu rolach prawie tak samo chętnie widzieliby Polaka i Czecha, co ponownie wskazuje, że oba kraje i ich społeczeństwa są w Niemczech kojarzone podobnie. Także w Polsce wartości są prawie identyczne. W obu krajach akceptacja Czecha jest minimalnie większa niż odpowiednio Polaka lub Niemca.



### Cechy przypisywane sąsiadom

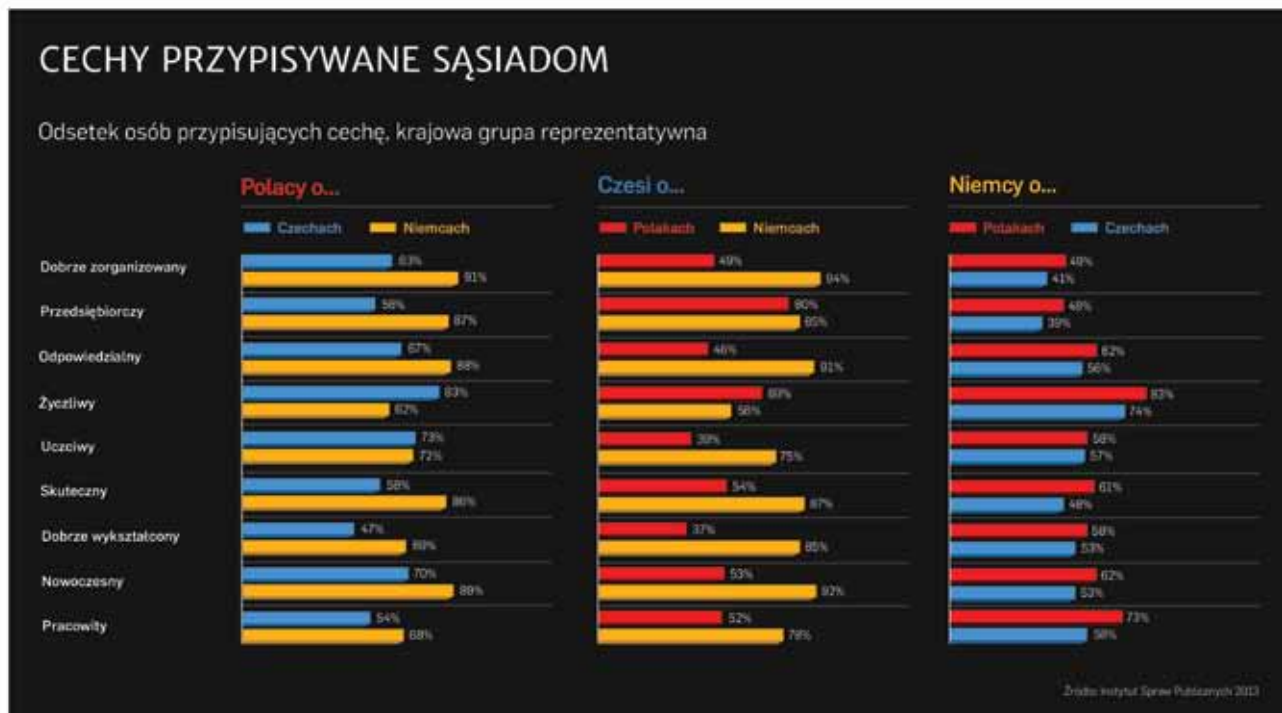
Akceptacja w różnych rolach społecznych wiąże się również z cechami charakteru, jakie przypisuje się drugiemu narodowi: im bardziej są pozytywne, tym chętniej widzi się przedstawicieli danego społeczeństwa w roli kolegi lub szefa, tym większą odczuwa się sympatię, a także – długofalowo – tym chętniej nawiązuje się stosunki gospodarcze.

Pozytywny wizerunek Niemiec jako kraju koresponduje z dobrym wizerunkiem „typowego” Niemca. W opiniach Polaków wyjątek stanowi życzliwość i uczciwość, które częściej przypisują oni Czechom niż Niemcom. Po czeskiej stronie różnice na korzyść Niemców są jeszcze większe, choć i w tym wypadku wyjątkiem jest życzliwość, postrzegana częściej jako cecha Polaków niż Niemców. Życzliwość jest też jedyną cechą, gdzie zdania są tak podzielone. To właśnie ją Niemcy zdecydowanie częściej zauważają wśród Polaków niż Czechów. Znaczące różnice występują też w przypadku przedsiębiorczości i pracowitości przypisywanych częściej przez Niemców Polakom. Te dwie ostatnie

cechy u Polaków Niemcy mają szansę poznać – a więc i ocenić – w ostatnim czasie szczególnie często, na skutek nie tylko rozwijających się relacji gospodarczych, ale również dużej liczby Polaków podejmujących pracę w Niemczech oraz rosnącej liczby Niemców w Polsce, którzy następnie przekazują własny obraz Polski i jej mieszkańców swoim rodzinom i znajomym.

Generalnie typowy Polak jest lepiej oceniany przez Niemców niż przez Czechów. Szczególnie duże różnice występują w przypadku oceny pracowitości Polaków, ich dobrego wykształcenia, uczciwości i wspomnianej życzliwości. Jedynie w przypadku przedsiębiorczości Czesi oceniają Polaków lepiej niż Niemcy.

Oceniając cechy charakteru przedstawicieli drugiego narodu, podobnie jak we wcześniejszych wypadkach, Polacy zdecydowanie lepiej widzą Czechów, niż Czesi – Polaków. Istnieje w tym wypadku jeden wyjątek – Czesi zdecydowanie pozytywniej wypowiadają się o przedsiębiorczości Polaków. Podobnie oba społeczeństwa oceniają także pracowitość przedstawicieli drugiego narodu.



### Czynniki motywujące pracowników do pracy

Coraz silniejsze kontakty biznesowe pomiędzy Polską, Niemcami i Czechami wpływają na stopniowe upodobnianie się modeli zarządzania firmami, a także oczekiwań, jakie pracownicy mają wobec pracodawców. Jednak nadal kluczową rolę odgrywa kultura instytucjonalna, zakorzeniona w danym kraju. Obok wielu czynników, które na nią wpływają, ważne znaczenie ma sytuacja gospodarcza państwa, głównie na rynku pracy, jak i odziedziczone nawyki i oczekiwania. To właśnie w dziedzinie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw można zauważyć wyraźne różnice pomiędzy podejściem Niemców, a obu słowiańskich sąsiadów.

Hierarchia czynników motywujących Polaka i Czecha do pracy w obu krajach jest identyczna. Profesjonaliści z tych państw zgodnie wskazują, że w ich społeczeństwach motywuje przede wszystkim możliwość uzyskania podwyżki. Na drugim miejscu pojawia się „inna nagroda materialna”, ale tuż za nią obawa przed utratą pracy, czyli motywator negatywny. Opinie Polaków i Czechów są tu identyczne wobec własnych społeczeństw, ale

też taką samą kolejność motywujących czynników przypisują sobie nawzajem. Inna, w ich przekonaniu, jest ona pośród Niemców, których motywować ma tuż po podwyżce lub innej nagrodzie, pochwała przełożonego. Lęk niemieckiego pracownika przed utratą pracy wskazywany jest przez Polaków na ostatnim miejscu – po „innej karze” lub naganie, a przez Czechów na tym samym miejscu, co sankcje dyscyplinarne. Taka ocena związana jest zapewne z bardzo pozytywnym zdaniem polskich i czeskich profesjonalistów na temat stanu niemieckiej gospodarki – gdzie bezrobocie nie jest znaczącym problemem – oraz sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw w tym kraju, które daje stosunkowo wysokie poczucie pewności zatrudnienia.

Polskie i czeskie oceny bodźców motywujących niemieckich pracowników generalnie pokrywają się z ocenami samych Niemców. Według nich faktycznie do pracy motywuje ich tak samo mocno podwyżka, jak i pochwała przełożonego, choć sami przypisują mniejsze znaczenie innym nagrodom. Zgodnie z ocenami sąsiadów, w przypadku Niemców negatywna motywacja nie jest tak skuteczna. Warto zauważyć, że niemieckie opinie



o polskich i czeskich motywacjach są z jednej strony bardzo podobne, z drugiej – ich kolejność układa się w ten sam wzór, co przy opiniach na temat motywacji niemieckiej. Pokazuje to, jak bardzo niemieccy respondenci postrzegają Polaków i Czechów jako podobnych do siebie, działających według analogicznych wzorów postępowania. Różnice w wysokości odsetek wynikają z bardzo licznej grupy osób (około czterdzieści procent), które nie umiały odpowiedzieć na to pytanie na temat Polaków i Czechów.

### Praca i życie w kraju sąsiada

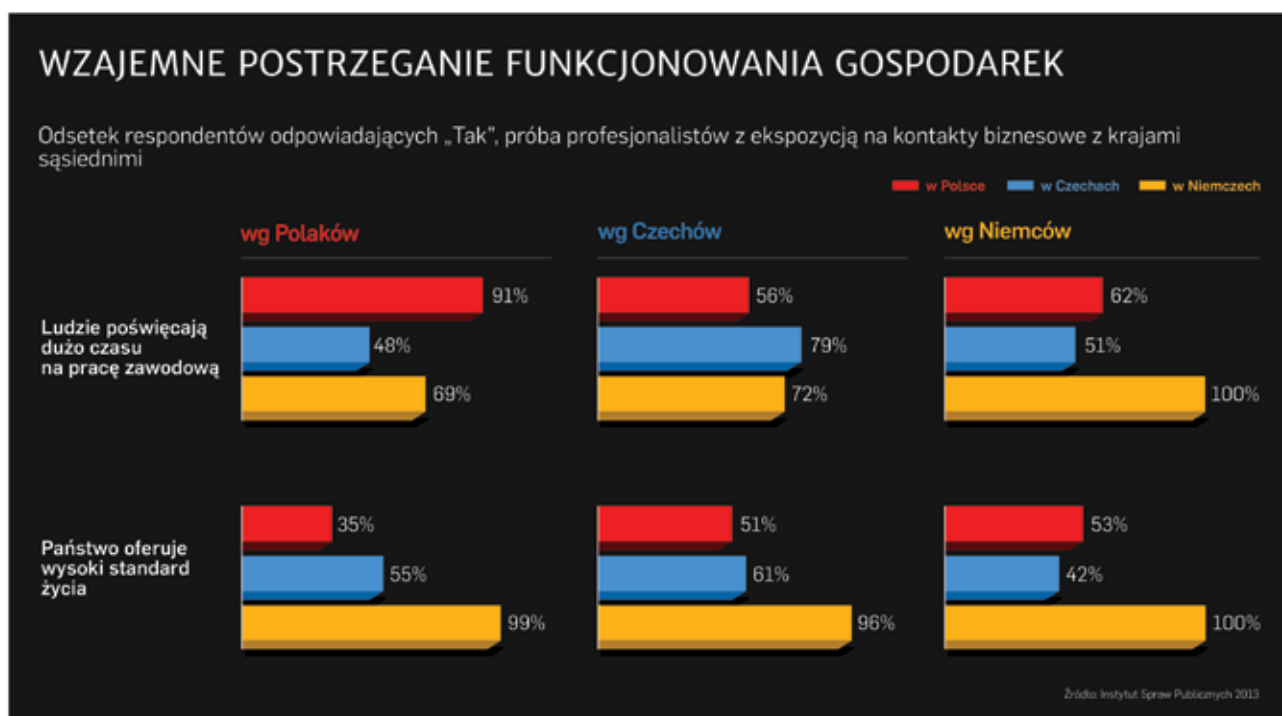
Pozytywny obraz Niemiec w Czechach i Polsce dopełnia przekonanie profesjonalistów, że w tym kraju panuje wysoki standard życia. O swoich własnych krajach nie twierdzą już tego tak często. Jednocześnie występuje tu ciekawa tendencja. Czesi częściej wskazują na własne państwo niż na Polskę jako na to, w którym panuje wysoki standard życia. W Polsce jest odwrotnie – polscy profesjonaliści dostrzegają częściej wysoki standard życia w kraju południowego sąsiada niż w swojej ojczyźnie. Niemcy pod tym względem patrzą zaś pozytywniej na Polskę niż na Czechy.

Natomiast w każdym z badanych krajów profesjonaliści są przekonani, że to u nich pracuje się szczególnie dużo. Wysoki odsetek badanych w Polsce i Czechach sądzi tak również o Niemczech. Jest to pogląd spójny z ogólnymi pozytywnymi ocenami niemieckiej gospodarki i przedsiębiorstw.

### Czynniki wpływające na wzajemne postrzeganie

Analiza porównawcza wyników badań wzajemnego postrzegania Polaków, Czechów i Niemców wskazuje na tendencje istotne dla rozwoju dalszych kontaktów, także biznesowych, pomiędzy tymi trzema krajami.

Generalnie Polacy pozytywniej postrzegają Niemcy jako kraj – pod kątem funkcjonowania państwa i przedsiębiorstw oraz wzajemnych relacji gospodarczych. Ciepłszymi uczuciami darzą natomiast Czechów jako społeczeństwo, co widać na podstawie większej sympatii i akceptacji w rolach społecznych oraz przypisywania Czechom takiej cechy charakteru jak życzliwość.



Czesi z kolei mają wyjątkowo pozytywny obraz Niemiec i Niemców. Na tym tle Polska, mimo że generalnie jest postrzegana pozytywnie, wypada gorzej. Czesi jednak lubią Polaków tak samo jak Niemców i uważają ich za życzliwych, co może świadczyć o poczuciu pewnej kulturowej czy obyczajowej bliskości.

Niemcy pozytywniej postrzegają Polskę niż Czechy jako kraj. Lepiej są także nastawieni do polskiego społeczeństwa niż do Czechów, jednak ogólnie mają pozytywną opinię o obu krajach. Tendencje (czyli rozkład odpowiedzi pozytywnych i negatywnych) w ocenianiu Polski i Czech są podobne. Równocześnie widać wyraźnie, że na temat Polski i Polaków Niemcy mają wyrobioną opinię częściej niż o Czechach. Wynika to zapewne z większej wiedzy, która z kolei tworzy się dzięki szerszej sieci powiązań Polski i Niemiec, związanej z historią, liczbą Polaków mieszkających w Niemczech czy rozmachem współpracy gospodarczej.

W przypadku polskich opinii na temat południowych sąsiadów generalnej sympatii do Czechów towarzyszą pozytywne opinie na temat cech „typowego Czecha” oraz brak społecznego dystansu, a także pozytywny wizerunek kraju i gospodarki. Podobne tendencje dostrzegalne są w przypadku ocen Niemców, ale tutaj brak jest wyraźnego powiązania pomiędzy pozytywnym stosunkiem do ludzi i opiniami na temat tego kraju.

Podobnie jak w ocenach Polaków, także w opiniach Czechów widać, że osoby deklarujące sympatię do Polaków lepiej także postrzegają dany kraj oraz jego mieszkańców. Takie korelacje nie zachodzą jednak w przypadku opinii na temat rozwoju gospodarki – tu wydaje się, że oceny tworzone są na podstawie informacji z mediów i wypowiedzi polityków.

W Niemczech, sympatia do przedstawicieli danego społeczeństwa wpływa na obraz jego kraju, szczególnie mocno na wyższy poziom akceptacji dla przedstawicieli tego kraju w różnych rolach społecznych oraz na ocenę cech charakteru.

Ocena kraju i jego społeczeństwa często zależy od wcześniejszych lub aktualnych kontaktów z danym państwem lub jego obywatelami. W relacjach

biznesowych znaczącą rolę może odgrywać zwłaszcza wspólna praca, która pozwala ocenić cechy charakteru z jednej strony, a z drugiej – poznać funkcjonowanie przedsiębiorstw czy działanie kraju. W ten sposób najłatwiej wyrobić sobie własną opinię. Takie zależności są widoczne w naszym badaniu, ale nie we wszystkich przypadkach.

Polacy częściej darzą sympatią te narody, z którymi mieli jakiś kontakt. Ale znajomość nie wpływa już na oceny funkcjonowania kraju. Przykładowo Polacy, którzy mieli kontakt z Czechami (byli w Czechach lub pracują z Czechami, bądź znają jakiegoś Czecha osobiście), częściej deklarują większą sympatię niż ci, którzy takich kontaktów nie mieli. W przypadku kontaktu Polaków z Niemcami, relatywnie największy wpływ na sympatię odnotowujemy w przypadku osobistej znajomości jakiegoś Niemca.

Zdanie Czechów na temat funkcjonowania obu sąsiednich krajów nie zależy natomiast od faktu, czy odwiedzili oni kiedyś drugie państwo lub osobiście znają jego przedstawicieli. Nawet fakt pracy z nimi nie wpływa na ocenę działania gospodarki czy przedsiębiorstw w tym państwie. Kontakt nie ma także wpływu na podejście Czechów do drugiego narodu (sympatię, ocenę cech charakteru czy akceptację), co zazwyczaj we wzajemnych relacjach odgrywa rolę.

Wpływ na ocenę sąsiadów mają natomiast intensywne sieci kontaktów Niemców z Polakami i Czechami. Kontakt taki najbardziej wpływa na niemiecką ocenę sytuacji w drugim państwie, ale już nie przekłada się w żaden sposób na ocenę funkcjonowania przedsiębiorstw pochodzących z tych krajów. Pozytywnie oddziałuje natomiast na niemiecką sympatię wobec Polaków i Czechów. W mniejszym stopniu kontakt z Czechami czy Polakami wpływa na ocenę ich cech charakteru, a prawie w ogóle – na poziom ich akceptacji w różnych rolach społecznych.

Cechy społeczno-demograficzne respondentów mają względnie słaby wpływ na ich podejście do drugiego kraju i jego mieszkańców. W kilku kwestiach oceny badanych są związane z ich wiekiem lub poziomem wykształcenia. Odpowiedzi nie różnicuje natomiast

w istotny sposób miejsce zamieszkania respondenta (wielkość miejscowości).

Spojrzenie Polaków na Niemcy zależy od wieku. Najmłodszy i najstarsi Polacy najgorzej oceniają Niemcy i Niemców i najrzadziej darzą ich sympatią lub relatywnie rzadziej akceptują jako szefa lub kolegę w pracy. W przypadku oceny Czech i Czechów takich wyraźnych zależności już jednak nie ma. W Czechach cechy społeczno-demograficzne badanych nie są wyraźnie powiązane z ich opiniami na temat Niemców i Polaków. Sympatię częściej deklarują osoby starsze, ale tylko w odniesieniu do Niemców. Ponadto osoby z mniejszych miejscowości w Czechach mają większe opory do pracy z Niemcem, a osoby słabiej wykształcone nieznacznie częściej są przeciwne pracy z Polakami. Także w Niemczech cechy społeczno-demograficzne nie mają większego wpływu na postawy badanych. W tym wypadku nawet wiek nie różnicuje poziomu sympatii do sąsiadów.

We wszystkich przypadkach natomiast generalnie lepiej relacje gospodarcze pomiędzy trzema krajami jak i funkcjonowanie przedsiębiorstw u sąsiadów oceniają osoby lepiej wykształcone. Te tendencje są stałe, a zarazem przewidywalne, gdyż lepiej wykształconym z zasady łatwiej oceniać kwestie gospodarcze, bo bardziej się nimi interesują.

## KIERUNKI DZIAŁANIA DLA WSPARCIA WSPÓLNEGO ROZWOJU

Choć historia Europy Środkowo-Wschodniej jest niełatwa, współpraca w trójce Polska-Czechy-Niemcy rozwija się, a niegdysiejsze animozje stopniowo są zastępowane przez rzeczowe i przyjazne nastawienie do sąsiadów. Wyraźnie widać, że wypracowany w Unii Europejskiej model wspierający współdziałanie regionalne sprawdza się i tu. Ważne jest to, że działania na rzecz lepszego zrozumienia, usuwania istniejących barier, a także tworzenia poczucia wspólnoty, są podejmowane nie tylko w związku z programami unijnymi, czy rządowymi, lecz także przez podmioty najżywościej zainteresowane rozwojem współpracy bilateralnej i trilateralnej – organizacje społeczne i biznes. Szczególnie jest to widoczne w regionach przygranicznych, gdzie powstają inicjatywy łączące przedsiębiorców czy działaczy społecznych. Przykładem może być organizowane na Dolnym Śląsku Polsko-Niemiecko-Czeskie Forum Kooperacji Przedsiębiorców. W 2013 roku będzie mieć miejsce jego 20. edycja, a odwiedzają je rokrocznie reprezentanci ok. 150 przedsiębiorstw. Początkowo spotykano się jedynie w gronie firm polskich i niemieckich, ale pięć lat temu zaproszono także Czechów. Przykład ten pokazuje, że istnieje realne zapotrzebowanie na debatę trójstronną.

Autorzy raportu pokusili się o sformułowanie pewnych wskazań, które mogą pomóc w kształtowaniu pozytywnych relacji między Polakami, Czechami a Niemcami. Poniżej pokrótce prezentujemy najważniejsze z nich.

- I. **Zwiększenie wykorzystania kontaktu bezpośredniego dla poprawy wzajemnego wizerunku.** Wprawdzie niektóre stereotypy są tak silne, że trudno je przełamać nawet poprzez bezpośredni kontakt, ale jednak warto pamiętać, że generalnie im więcej relacji bezpośrednich, tym mniej nieuzasadnionych uprzedzeń. Z naszych badań wynika wyraźnie, że ci Niemcy, którzy odwiedzili Polskę, lepiej oceniają ten kraj od tych, którzy nigdy w Polsce nie byli. Również utrzymywanie kontaktów z Polakami, którzy licznie w Niemczech pracują i przyjeżdżają do tego kraju w celach biznesowych, poprawia wizerunek Polski (trzy czwarte badanych Niemców deklaruje, że zna

Polaka, a jedna trzecia, że pracuje z Polakiem). Fenomen zmiany, jaka nastąpiła w Niemczech w sposobie rozumienia niegdyś jednoznacznie pejoratywnego określenia *polnische Wirtschaft* pokazuje, że wszystko da się naprawić. Potrzeba czasu, determinacji, cierpliwości i jak największej liczby przykładów z życia pokazujących, że rzeczywistość jest inna niż się zdawało.

## II. Wsparcie przez biznes działań dla poprawy jakości funkcjonowania gospodarki w Europie Środkowej.

Biurokracja to element wizerunku krajów Europy Środkowej, w tym Polski i Czech, którego od lat 90. XX wieku nie udaje się skutecznie wyeliminować. Jako problem bywa także wymieniana korupcja. Wyzwanie poprawy postrzegania w tym zakresie wykracza poza działania czysto promocyjne czy marketingowe i wymaga dalszych realnych zmian legislacyjnych i kulturowych. Środowiska biznesowe Polski i Czech powinny intensywnie wspierać wszelkie inicjatywy, w tym organizacji pozarządowych, mające na celu ograniczenie biurokracji i korupcji. Jednocześnie warto szerzej informować w krajach sąsiedzkich o pozytywnych zmianach, które już udało się wprowadzić, a także o poprawie pozycji danego kraju w międzynarodowych rankingach, choćby Transparency International czy Banku Światowego. Z takimi informacjami trzeba trafić zarówno do opiniotwórczych mediów, jak i środowisk biznesowych sąsiednich państw.

## III. Intensywne wykorzystanie przekazu medialnego.

We współczesnym świecie media najsilniej kształtują zbiorową świadomość. Tym ważniejszy jest dialog z przedstawicielami mediów, otwartość na pytania, wizyty *on-site*. Gdy brakuje zaufania, budzą się lęki, a wtedy łatwo jest stawiać nieuzasadnione zarzuty. Tylko rzetelne i oparte na szerszej dziennikarskiej analizie materiały są w stanie stworzyć atmosferę do odbudowy zaufania. Lepsza współpraca z mediami to zadanie przede wszystkim dla biznesu. Będzie to o tyle łatwe, że gospodarka staje się coraz bardziej pożądanym i interesującym dla odbiorców tematem, a dane liczbowe, statystyki i wyniki finansowe stanowią konkretny przekaz. Tej szansy nie można przegapić.

## IV. Bardziej ścisła współpraca między biznesem a administracją publiczną w promowaniu wizerunku kraju.

Instytucje państwowe coraz bardziej uświadamiają sobie, jak istotną rolę w promowaniu kraju ma biznes. Potrzebne jest jednak nawiązanie ściślejszej współpracy. W szczególności, zarówno biznes jaki i administracja publiczna powinny wspierać inicjatywy organizacji społecznych działających w obszarach istotnych dla relacji między Niemcami, Polską a Czechami. Partnerstwo publiczno-prywatne na rzecz budowy dobrego wzajemnego wizerunku naszych krajów powinno obejmować nie tylko pojedyncze inicjatywy, ale tworzyć swoisty system infrastrukturalny dla społecznych i gospodarczych relacji między krajami, w tym dla projektów kulturalnych, które mają najsilniejszą moc sprawczą w przełamywaniu stereotypów.

## V. Identyfikacja specyficznych okoliczności mogących być dobrą podstawą dla poprawy relacji między krajami.

Najtrudniejsze w poprawie wzajemnych relacji jest znalezienie platformy porozumienia akceptowalnej dla obu stron. Zdarza się, że niektóre doświadczenia asymetrycznie zapadają w świadomość społeczeństw, co później trudno skorygować. Może w tym pomóc tylko wspólny punkt odniesienia pozytywnie traktowany przez wszystkie strony.

W wynikach przeprowadzonych badań zwraca uwagę asymetryczność sympatii między Polakami a Czechami. Sympatia i dobry obraz Czech w oczach Polaków stanowi kapitał, który powinno się wykorzystać starając się poprawić tę sytuację. Niezbędna jest otwarta dyskusja pomiędzy przedstawicielami środowisk opiniotwórczych z obu krajów, uwrażliwiająca opinię publiczną na utrzymujące się nadal stereotypy i uprzedzenia. Elity gospodarcze powinny być nie tylko stałym uczestnikiem, ale też inicjatorem takich debat, bo to przecież przełoży się na łatwiejsze prowadzenie biznesu. Pomóc może również wzmocnienie kulturowej obecności Polski w Czechach, znacznie dziś słabszej niż analogiczna pozycja Czech w Polsce.





[www.orken.pl/konferencje](http://www.orken.pl/konferencje)