

**Bartosz Michalski**  
Uniwersytet Wrocławski

## **Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki w perspektywie koncepcji *soft power***

### **STRESZCZENIE**

Artykuł odnosi się do kwestii poprawy międzynarodowej konkurencyjności gospodarki poprzez wykorzystanie instrumentów dyplomacji publicznej w budowaniu długotrwałych relacji z otoczeniem zewnętrznym i wizerunku kraju. W oparciu o wyniki rankingu konkurencyjności Instytutu Rozwoju Zarządzania (IMD) z roku 2010 Autor podejmuje próbę zidentyfikowania tych czynników jakościowych, które w przypadku polskiej gospodarki mają największe znaczenie, dokonuje oceny podejmowanych działań oraz przedstawia własne propozycje. Podstawą rozważań są tutaj teoretyczna koncepcja *soft power* sformułowana przez J. Nye oraz podejście metodologiczne charakterystyczne dla brytyjskiego nurtu międzynarodowej ekonomii politycznej.

**słowa kluczowe:** międzynarodowa konkurencyjność gospodarki, dyplomacja publiczna, wizerunek kraju, soft power.

### **SUMMARY**

#### **International competitiveness of Polish economy in the perspective of the soft-power concept**

The article addresses the issue of enhancing the international competitiveness of economy through the measures within the public diplomacy aimed at building long-lasting relations with external environment as well as country's image. Basing on the results of the competitiveness ranking by Institute of Management Development (IMD) released in 2010 the Author embarks upon identification of these qualitative factors which in the Polish case play the most significant role, provides the assessment of undertaken measures and presents his own proposals. The basis of these considerations are the theoretical concept of soft power by J. Nye and methodological approach of the "British School" of international political economy.

**Keywords:** international competitiveness of economy, public diplomacy, country's image, soft power.

## Wprowadzenie

Neoliberalny przełom, który dokonał się zarówno w świadomości politycznej, jak i doktrynie ekonomicznej na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, wywarł ogromny wpływ na percepcję szerokiego spektrum współczesnych problemów społeczno-gospodarczych. Ta fundamentalna zmiana (symbolicznie wiązana najczęściej z reagonomiką, thacheryzmem oraz upadkiem bloku sowieckiego) wygenerowała silną presję ku ekonomizacji kwestii politycznych, które wcześniej były wyłącznym przedmiotem decyzji aktorów państwowych. Siła przekazu politycznego skupionego na ekonomicznym wymiarze omawianych zagadnień<sup>1</sup> oraz sama ówczesna dynamika rozwoju powiązań gospodarczych<sup>2</sup> skutecznie odebrały państwom realne i efektywne władztwo decyzyjne i wymusiły redefinicję pojęcia suwerenności<sup>3</sup>.

W warunkach narastającej presji na liberalizację, deregulację i upowszechnianie własności prywatnej (konsensus waszyngtoński) jedną z kwestii o kluczowym znaczeniu stała się międzynarodowa konkurencyjność gospodarki oraz refleksja nad naturą czynników, które tę cechę kształtują. Co ważne, zależy ona nie tylko od posiadania i efektywnego wykorzystania zasobów generującego silny (trwały, zrównoważony) wzrost gospodarczy i poprawę dobrobytu. W dobie kryzysu pojawia się szczególnie intensywny wysiłek, by zidentyfikować nowe, nieekonomiczne źródła wzmocnienia konkurencyjności. Na znaczeniu zyskują coraz częściej miękkie elementy, pozwalające m.in. budować tzw. potencjał uwodzenia (atrakcyjności) za pośrednictwem spójnego przekazu wpływającego na pożądane postawy (preferencje) zagranicznej opinii publicznej wobec danego kraju i jego gospodarki (konceptja *soft power* oraz dyplomacji publicznej).

## Cel artykułu oraz perspektywa metodologiczna

Wobec tak zdefiniowanego kontekstu zasadniczym celem artykułu jest identyfikacja potencjalnych źródeł tzw. miękkiej siły (ang. *soft power*) w oparciu o popularny ranking

---

<sup>1</sup> Wystarczy przypomnieć choćby slogany wyborcze Billa Clintona z kampanii w 1992 roku – „Gospodarka, głupcze!” (ang. *The economy, stupid!*) oraz „Nie przestawaj myśleć o jutrze” (ang. *Don't stop thinking about tomorrow*), które przekierowywały świadomość społeczno-polityczną na myślenie w kategoriach rynkowej rywalizacji.

<sup>2</sup> M.in. na skutek internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza za pośrednictwem zagranicznych inwestycji bezpośrednich i rosnącego znaczenia rynków finansowych.

<sup>3</sup> Decyzje są obecnie podejmowane w ramach sieci łączących państwa, organizacje międzynarodowe, ugrupowania integracyjne, szczebel lokalny, organizacje pozarządowe.

konkurencyjności przygotowywany corocznie przez Instytut Rozwoju Zarządzania (ang. *Institute for Management Development, IMD*)<sup>4</sup>, w szczególności z wykorzystaniem danych z roku 2010<sup>5</sup>, oraz wskazanie możliwych kierunków działań typu *soft* zorientowanych na poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki. Możliwość taka wiąże się ze specyfiką rankingu IMD, w ramach którego oprócz licznych zmiennych *stricte* ilościowych uwzględniane są także kategorie jakościowe. Te drugie stanowią próbę uchwycenia określonej opinii ankietowanych na temat zjawisk i procesów, które zachodzą w obrębie danego kraju i jego gospodarki i mają przełożenie na jej szeroko rozumianą konkurencyjność (zob. dalej). Warto zatem sprawdzić, jakie konkretnie czynniki wpłynęły na poprawę miejsca Polski (w latach 2006–2010 awans z pozycji 50. na 32.) w tym zestawieniu.

Ponadto przyjmując za fakt postępującą dyfuzję siły w kierunku niepaństwowych aktorów (włączając w to także korporacje transnarodowe) i tym samym ograniczeniach nakładanych na tradycyjne strategie państw realizowane przy użyciu instrumentów ekonomicznych<sup>6</sup>, ważnym problemem wydaje się być wypracowanie nowego schematu działań. W jego ramach można by uczynić użytek z narastających ekonomicznych współzależności i w rezultacie ograniczenia tego, co Joseph S. Nye określił mianem asymetrii wrażliwości/podatności na działania drugiej strony (ang. *asymmetry of vulnerability*). Możliwości te tkwią w działaniach budujących zarówno wizerunek kraju, jak i tych ukierunkowanych na tzw. metaregulację (regulację reguł między segmentami o odmiennej racjonalności), zgodnych z ideą państwa sieciowego w warunkach oddzielania rzeczywistej władzy od polityki oraz wielowartościowej logiki<sup>7</sup>.

Ta perspektywa badawcza (w odniesieniu do ww. kwestii) jest z kolei bliska brytyjskiemu nurtowi międzynarodowej ekonomii politycznej<sup>8</sup>, w ramach którego kształt rozwiązań systemowych (ład instytucjonalny) jest wyrazem konsensusu politycznego, od

---

<sup>4</sup> Zob. <http://www.imd.org/research/publications/wcy/index.cfm> (pobrano 15.01.2012).

<sup>5</sup> Kwerenda w bazie IMD (<http://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>, *trial access*) zrealizowana przez Autora dn. 23.02.2011.

<sup>6</sup> Zob. J. S. Nye Jr., *The future of power*, Public Affairs, New York 2011, s. 80.

<sup>7</sup> Zob. szerzej J. Staniszkis, *Władza i racjonalność*, „CEO Magazyn Top Menadżerów”, grudzień 2001, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/20767/Wladza.i.racjonalnosc.html> (pobrano 15.01.2012).

<sup>8</sup> Szkoła ta podziela kwestię utraty prawdziwej władzy przez aktorów państwowych. Rządy poszczególnych krajów stają się niejako ofiarami gospodarki rynkowej (ang. *victims of market economy*), natomiast utrata kluczowych kompetencji nie została właściwie zrównoważona. Zob. szerzej S. Strange, *The retreat of the state, The diffusion of power in the world economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1996, s. 14 i nast.

uzgodnienia którego zależą kwestie *stricte* techniczne (rozwiązania prawne) wyznaczające funkcjonowanie gospodarki jako całości oraz procesów wymiany rynkowej<sup>9</sup>.

## Niejednoznaczność pojęcia międzynarodowej konkurencyjności gospodarki

Pojęcie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki jest uznawane za nie dość jednoznaczną kategorię. Odkąd tylko się pojawiło<sup>10</sup>, budziło duże kontrowersje, m.in. z powodu myślowego utożsamienia państwa jako podmiotu konkurującego na rynkach światowych w ten sam sposób, jak czynią to korporacje<sup>11</sup>. Podstawowy zarzut dotyczy braku precyzji tej kategorii w odróżnieniu od absolutnych/relatywnych przewag komparatywnych w międzynarodowym handlu określających kierunki specjalizacji<sup>12</sup>.

Mimo istniejących wątpliwości międzynarodową konkurencyjność przyjęło się definiować na dwa sposoby – jako zdolność konkurencyjną (tzw. konkurencyjność czynnikową) oraz pozycję konkurencyjną (tzw. konkurencyjność wynikową)<sup>13</sup>. Wobec tego można przyjąć, że jest to wielowymiarowa cecha, na którą składają się określone zdolności:

- zdolność przyciągania mobilnych czynników produkcji (ang. *ability to attract*); kluczowych dla wzrostu i rozwoju gospodarczego,
- zdolność sprzedawania (ang. *ability to sell*) będąca wyrazem (potwierdzeniem) wysokiej jakości oraz zaawansowania technologicznego krajowej oferty,
- zdolność elastycznego dostosowania (ang. *ability to adjust*), szczególnie istotna w kontekście współczesnych zjawisk kryzysowych,
- zdolność osiągnięcia zakładanych rezultatów (ang. *ability to achieve*), np. wyższej jakości życia.

---

<sup>9</sup> Rynek jest tu rozumiany jako konstrukt prawny, uzgodniona forma utrzymywania kontaktów gospodarczych i zawierania transakcji.

<sup>10</sup> Można je nawet traktować jako narzuconą politycznie narrację, będącą wyrazem określonej mody i sposobu postrzegania i identyfikacji ówczesnych wyzwań.

<sup>11</sup> P. Krugman, *Competitiveness. A dangerous obsession*, „Foreign Affairs”, Vol. 73, No. 2, March/April 1994, s. 39. Zob. także P. Krugman, *A country is not a company*, „Harvard Business Review”, January-February 1996, s. 40–51. Zapewne nie miały wpływu także opublikowane w latach 80. XX wieku prace Michaela Portera dotyczące strategii konkurencji i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zob. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992 lub nast. (pierwsze wydanie angielskie w roku 1980) oraz M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006 (pierwsze wydanie angielskie w roku 1985).

<sup>12</sup> Zob. szerzej A. Wziątek-Kubiak, *Międzynarodowa specjalizacja a konkurencyjność*, „Ekonomista” nr 4/2001.

<sup>13</sup> Oprócz tego rozróżnienia można wprowadzić cały szereg kategorii pochodnych. Zob. szerzej *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, M. Gorynia (red.), PWN, Warszawa 2009, s. 48–205.

Logicznym jest wobec powyższego uznać gospodarkę za konkurencyjną, jeśli w jej instytucjonalno-systemowych ramach działalność biznesowa jest zyskowna (ujęcie *stricte* mikroekonomiczne). W konsekwencji zarówno osiągnane wyniki, jak i kształtowany ład (wspomniana wyżej metaregulacja) przyczyniają się do wypracowania pozytywnego wizerunku gospodarki w oczach zagranicznych inwestorów i możliwości wykorzystania go w działaniach typu *soft power* (zob. dalej). Warto pamiętać, iż w długim okresie konkurencyjna gospodarka pozwala rozwiązać (lub przynajmniej ograniczyć) intensywność problemów społecznych dzięki generowaniu oczekiwanego standardu życia i redystrybucję wypracowanego bogactwa<sup>14</sup>. Wobec tego kształtowanie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki może być (i w zasadzie jest) uznawane za strategiczny cel zarówno samej polityki zagranicznej, jak i zagranicznej polityki ekonomicznej (ZPE).

### **Operacjonalizacja *soft power* dla potrzeb zagranicznej polityki ekonomicznej państwa**

W ujęciu tradycyjnym sfera gospodarcza zaliczana jest do sfery tzw. twardej siły (ang. *hard power*), głównie poprzez dostęp i możliwość wykorzystania (względnie skutecznego ograniczenia innym podmiotom tej możliwości) rzadkich, unikatowych zasobów (ludzkich, finansowych, naturalnych). Miękkie oddziaływanie, w jego ekonomicznym wymiarze, wyraża się najsilniej w kreowaniu atrakcyjności określonego miejsca (kraju, regionu) dla napływu mobilnych czynników produkcji (zwłaszcza kapitału, którego posiadane jest współcześnie warunkiem koniecznym dla wzmocnienia zdolności konkurencyjnej) oraz tzw. uzgadnianiu (narzucaniu) agendy (ang. *agenda setting*). Kompleksowość przyjętych rozwiązań przekłada się z kolei na kierunki ruchów migracyjnych, popularność określonych lokalizacji jako miejsc wypoczynku oraz – co w warunkach zglobalizowanej gospodarki wydaje się mieć szczególne znaczenie – aktywność inwestycyjną przedsiębiorstw/korporacji międzynarodowych<sup>15</sup>. Źródłem tzw. miękkiej siły są zatem działania podejmowane z wykorzystaniem lokalnej oraz/lub narodowej kultury (np. film, literatura, sztuka), ideałów politycznych (np.

---

<sup>14</sup> Jednocześnie swoistym fenomenem jest, że im bardziej światowa gospodarka staje się otwarta, tym silniej wszystkie państwa są zobowiązane do kontynuowania polityki, której celem jest powstrzymanie wzrostu kosztów społecznych i zapewnienie konkurencyjności. Za: A. Gamble, *States and world order*, [w:] *Turbulence and new directions in global political economy*, J. Busumtwi-Sam, L. Dobuzinskis (red.), Palgrave Macmillan 2003, s. 49–50.

<sup>15</sup> Zob. i por. D. Blatt, *Book Review. Soft Power by Joseph S. Nye Jr.*, Futurecasts online magazine, [www.futurecasts.com](http://www.futurecasts.com), Vol. 6, No. 9, 9/1/2004, <http://www.futurecasts.com/book%20review%206-4.htm> (pobrano 16.01.2012).

promowania ideałów wolności, praw obywatelskich itp.) oraz instrumentów polityki zagranicznej<sup>16</sup>.

W odniesieniu do tej ostatniej szczególne znaczenie przypisywane jest obecnie dyplomacji publicznej. Jest ona rozumiana jako [...] dialogowa forma politycznego komunikowania międzynarodowego, skierowana do publiczności za granicą, realizowana dzięki pośrednictwu środków przekazu, poprzez kanały bezpośrednie, a jej celem jest kształtowanie lub wspieranie pozytywnego wizerunku kraju, społeczeństwa za granicą, w tym przez wpływanie na opinię publiczną – kształtowanie pozytywnych postaw w kraju nadawcy<sup>17</sup>. Jest to możliwe np. poprzez świadomą popularyzację i wspieranie internalizacji obcych wartości w grupach docelowych<sup>18</sup>. Współcześnie staje się to możliwe na skutek dynamicznego rozwoju różnych form komunikowania z wykorzystaniem zarówno tradycyjnych (telewizja, radio, prasa, film), jak i nowoczesnych (internet, media społecznościowe) środków przekazu.

Takie ujęcie problemu zwraca uwagę na fakt, iż skuteczna polityka zagraniczna (a w jej ramach także ZPE), ukierunkowana na osiąganie priorytetowych dla państwa celów, zależy od zastosowania kombinacji „kija i marchewki”, tzw. inteligentnej siły (ang. *smart power*). Ponieważ/jeśli żaden typ siły nie ma w sobie potencjału, by rościć sobie prawo do bycia wystarczającym<sup>19</sup>, miękkie formy nacisku są równie skutecznym instrumentarium<sup>20</sup>. Warto w tym kontekście zwrócić także uwagę, iż współczesne budowanie wizerunku kładzie szczególny akcent na kreowanie pożądaných postaw społecznych poprzez silne przywiązanie do dbałości o jakość i formę przekazu politycznego za pośrednictwem mediów. Należy przez to rozumieć, iż nie sama racja się liczy, ale także – a może wręcz przede wszystkim – sposób przekazania jej istotnej grupie docelowej. Jednocześnie należy mieć na uwadze, iż rządy współzawodniczą w wyścigu o zaufanie nie tylko z innymi rządami, ale z szerokim spektrum

---

<sup>16</sup> Zob. szerzej J. S. Nye Jr., *The future of power*, op. cit., s. 84–87 oraz J. S. Nye Jr., *Soft power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 62.

<sup>17</sup> Zob. B. Ociepka, *Dyplomacja publiczna jako forma komunikowania międzynarodowego*, [w:] *Dyplomacja publiczna*, B. Ociepka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008, s. 12 oraz J. S. Nye Jr., *Soft power...* op. cit., s. 145–156.

<sup>18</sup> J. Nye kładzie tutaj nacisk na wykreowanie wśród adresatów przekazu przekonania (zaakceptowania narracji) o posiadaniu wiązki kluczowych dla *soft power* cech – łagodności (ang. *benignity*), kompetencji oraz charyzmy. Zob. J. S. Nye Jr., *The future of power*, op. cit., s. 100.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 84.

<sup>20</sup> W oczach krytyków mogą one zostać uznane za formę inteligentnej propagandy, zahaczającej o projekt orwellowskiej inżynierii społecznej, zorientowanej współcześnie na kształtowanie politycznie poprawnego mainstreamowego przekazu.



alternatywnych źródeł opinii, które obejmują media, korporacje, organizacje pozarządowe, organizacje międzynarodowe i sieci środowisk naukowych<sup>21</sup>.

### **Jakościowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w świetle rankingu Instytutu Rozwoju Zarządzania (IMD)**

Metoda sporządzania rankingu IMD pozostaje od lat stabilna, mimo iż spotyka się z krytyką<sup>22</sup>. Na ogólną ocenę składa się ok. 330–340 czynników podzielonych na 4 grupy (w ramach każdej z nich występuje 5 podgrup)<sup>23</sup>:

- wyniki ekonomiczne (ang. *economic performance*)<sup>24</sup>,
- efektywność rządu (ang. *government efficiency*)<sup>25</sup>,
- efektywność biznesu (ang. *business efficiency*)<sup>26</sup>,
- infrastruktura (ang. *infrastructure*)<sup>27</sup>.

Twarde dane bazują zwykle na wskaźnikach ilościowych (np. poziomie wydatków w ujęciu absolutnym i względnym), natomiast te o charakterze jakościowym (miękkim) są odpowiedzią na konkretne pytania odnośnie oceny pozytywnego lub negatywnego wpływu określonego czynnika na funkcjonowanie gospodarki, jej konkurencyjność czy też zachęty dla aktywności biznesowej (przedsiębiorczości). Stanowią one zatem odzwierciedlenie zinternalizowanej postawy ankietowanych wobec poruszanych zagadnień. Jeśli więc respondent wyraża na dany temat pewne opinie/poglądy, oznacza to możliwość podjęcia w ramach dyplomacji publicznej działań ukierunkowanych na ich korzystne kształtowanie.

Przegląd uwzględnianych kryteriów pozwala zidentyfikować długą listę czynników o charakterze jakościowym, a w konsekwencji także zakres odpowiedzialności różnych

---

<sup>21</sup> J. S. Nye Jr., *Soft power...* op. cit., s. 144.

<sup>22</sup> Podstawowy zarzut dotyczy tutaj ujmowania czynników determinujących zarówno zdolność konkurencyjną (konkurencyjność czynnikową), jak i pozycję konkurencyjną (konkurencyjność wynikową).

<sup>23</sup> Zob. [http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors\\_and\\_criteria.cfm](http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm) (pobrano 15.01.2012).

<sup>24</sup> W tym gospodarka krajowa (ang. *domestic economy*), handel międzynarodowy (ang. *international trade*), inwestycje międzynarodowe (ang. *international investment*), zatrudnienie (ang. *employment*) oraz ceny (ang. *prices*).

<sup>25</sup> W tym finanse publiczne (ang. *public finance*), polityka fiskalna (ang. *fiscal policy*), otoczenie instytucjonalne (ang. *institutional framework*), prawo gospodarcze (ang. *business legislation*) oraz otoczenie społeczne (ang. *societal framework*).

<sup>26</sup> W tym produktywność i efektywność (ang. *productivity and efficiency*), rynek pracy (ang. *labour market*), sektor finansowy (ang. *finance*), praktyki zarządzania (ang. *management practices*) oraz postawy i wartości (ang. *attitudes and values*).

<sup>27</sup> W tym infrastruktura podstawowa (ang. *basic infrastructure*), infrastruktura technologiczne (ang. *technological infrastructure*), infrastruktura naukowa (ang. *scientific infrastructure*), zdrowie i środowisko (ang. *health and environment*) oraz edukacja (ang. *education*).

podmiotów za poszczególne kwestie. Najwięcej uwagi skupia się siłą rzeczy na funkcjonowaniu rządu i całego aparatu państwowego (np. poprzez ocenę wysokości podatków, systemu emerytalnego, polityki banku centralnego, poziomu korupcji, przejrzystości procesów decyzyjnych, jakości stanowionego prawa gospodarczego<sup>28</sup>, efektywnego wdrażania decyzji, systemu sprawiedliwości, systemu edukacji i szkolnictwa wyższego, umiejętnego identyfikowania wyzwań rozwojowych, rozwoju szeroko rozumianej infrastruktury). Ważną rolę odgrywa także ocena firm (tj. ich elastyczności, innowacyjności, zarządzania ryzykiem, międzynarodowego doświadczenia menadżerów, wiarygodności menadżerów, poziomu zadłużenia, dostępności kredytu i innych usług finansowych, nacisku na szkolenia kadry, etykę, ochronę środowiska). Całość wieńczy nie mniej istotna kwestia postaw społecznych (otwartości na globalizację i zagraniczne idee, wizerunku za granicą, elastyczności, motywacji do pracy i kształcenia się).

Analizując zmiany, które zaszły w okresie 2006–2010 (zob. tab. 1) oprócz samej poprawy wyników ekonomicznych (awans z pozycji 46. na 24.) wyraźnie na korzyść zmieniła się ocena efektywności rządu (awans z pozycji 50. na 36.) oraz biznesu (awans z pozycji 52. na 38.), podczas gdy ocena infrastruktury pozostała w zasadzie na tym samym poziomie (zmiana z miejsca 39. na 36.). Oznacza to, że polska gospodarka, mimo swoistego balastu związanego z niedoinwestowaniem i niedorozwojem sfery infrastrukturalnej, wykorzystwała impuls integracyjny oraz pierwsze lata kryzysu.

**Tabela 1.**

**Miejsce Polski w rankingu konkurencyjności IMD w latach 2006–2010**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Ogólny ranking</b>	50	52	44	44	32
<b>Wyniki ekonomiczne</b>	46	41	31	39	24
<b>Efektywność rządu</b>	50	52	49	44	36
<b>Efektywność biznesu</b>	52	52	50	50	38
<b>Infrastruktura</b>	39	40	37	39	36

Źródło: opracowanie własne na podst. kwerendy w bazie IMD (<http://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>) z dn. 23.02.2011.

Tendencja wzrostowa, jeśli by zidentyfikować miękkie zmienne, których ocena uległa najbardziej zdecydowanej poprawie (wyniki z roku 2010), jest przede wszystkim zasługa:

<sup>28</sup> W tym zwłaszcza ochrona konkurencji, subsydiowanie, wspieranie rozwoju technologicznego, ochrona własności intelektualnej, zachęty inwestycyjne, funkcjonowanie rynku kapitałowego.



wysokiego potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw, odporności gospodarki, niskiego poziomu zadłużenia firm nieograniczającego ich zdolności do konkutowania, korzystnego kształtowania się kursów walutowych, niskiego ryzyka politycznej destabilizacji, odpowiedniego zarządzania ryzykiem finansowym, jakości systemu sprawiedliwości, transparentności instytucji finansowych oraz odpowiedniej dostępności finansowania za pośrednictwem rynku kapitałowego. Z kolei wśród miękkich czynników negatywnie wpływających na pozycję Polski w rankingu IMD wskazano na: starzenie się społeczeństwa jako barierę dla rozwoju gospodarczego, słaby transfer wiedzy między uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami oraz jakość usług związanych z transportem powietrznym.

Wartościowym uzupełnieniem jest także zidentyfikowanie silnych i słabych stron, wśród których występują także czynniki jakościowe (zob. tab. 2).

**Najważniejsze silne i słabe strony polskiej gospodarki (zmiennie jakościowe)  
w świetle rankingu IMD za rok 2010**

	<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<b>Wyniki ekonomiczne</b>	Silna odporność na cykle gospodarcze, korzystny kurs walutowy, brak zagrożenia delokalizacją działalności B+R, dywersyfikacja gospodarki.	
<b>Efektywność rządu</b>	Dostęp zagranicznych firm do przetargów publicznych, konkurencja i rozwój gospodarczy niezakłócane przez subsydia, atrakcyjne zachęty inwestycyjne dla podmiotów zagranicznych.	System prawny jako bariera tworzenia nowych firm, spójność społeczna niebędąca priorytetem dla rządu, biurokracja ograniczająca aktywność biznesu.
<b>Efektywność biznesu</b>	Przedsiębiorczość menadżerów, elastyczność i potencjał adaptacyjny ludzi w obliczu nowych wyzwań, otwartość narodowej kultury na zagraniczne pomysły, zadowolenie klienta jako priorytet, dostępność finansowania za pośrednictwem rynku kapitałowego, wsparcie usług bankowych i finansowych dla działalności biznesowej.	Niespójność wartości korporacyjnych i celów pracowniczych, przyciąganie i zarządzanie talentami, szkolenia pracownicze, uwzględnienie kwestii ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska.
<b>Infrastruktura</b>		Brak „zielonych technologii” jako źródło przewagi konkurencyjnej, jakość usług związanych z transportem powietrznym, zdolności innowacyjne firm, przestrzeganie prawa ochrony środowiska jako bariera dla konkurencyjności.

Źródło: opracowanie własne na podst. kwerendy w bazie IMD (<http://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>) z dn. 23.02.2011.

Niezwykle cennym źródłem informacji odnoszącej się do możliwości poprawy pozycji w rankingu IMD jest także 40 najsłabiej ocenionych kryteriów. Wśród nich znajdują się wszystkie wymienione wśród słabych stron w tab.2 oraz: niska ocena infrastruktury transportu wodnego, infrastruktury ochrony zdrowia, utrzymania i rozwijania infrastruktury, rozwiązań wspierających rozwój technologiczny, naukowy oraz samo wdrażanie innowacji, niska wiarygodność społeczna menedżerów oraz niski potencjał atrakcyjności kraju dla badawczy i naukowców zagranicznych.

### **Kierunki działań typu *soft* dla wzmocnienia międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki – wnioski**

Kluczowym elementem skutecznego przekazu zorientowanego na konkretną grupę docelową jest wyeksponowanie kwestii wysoko ocenianych i mogących stanowić tym samym silną stronę długotrwałego budowania korzystnych relacji z otoczeniem (zewnątrznym i wewnętrznym) oraz kształtowanego wizerunku. Wobec tego nietrudno zauważyć, iż działania polskiego rządu oraz instytucji państwowych charakteryzowały się w ostatnich latach silną orientacją na:

- budowanie przekonania o wysokim potencjale rozwojowym i bezpieczeństwie finansowo-ekonomicznym (metafora „irlandzkiego cudu gospodarczego”, „zielonej wyspy”, podkreślanie finansowej wiarygodności i stabilności polskiego sektora bankowego)<sup>29</sup>,
- promowanie Polski jako atrakcyjnego miejsca dla inwestycji w sektorze usługowym (w tym także badawczo-rozwojowym),
- podkreślanie uczestnictwa Polski w międzynarodowym strukturach decyzyjnych (zwłaszcza w ramach Unii Europejskiej, w trakcie trwania polskiej prezydencji w II połowie 2011 roku).

Błędem wydaje się z kolei (choć ta postawa w ostatnich latach ewoluowała w kierunku większej wstrzeźliwości i sceptycyzmu) przywiązywanie bardzo dużej wagi w debacie publicznej prawnym zobowiązaniom wynikającym z traktatu akcesyjnego, związanych z

---

<sup>29</sup> Popularność tej narracji wynikała z wykrycia przez spin-doktorów PO szerzącego się tzw. syndromu wczesnej zamożności, który pozwolił tej formacji na zawarcie z wyborca postpolitycznego kontraktu. Zob. B. Radziejewski, *Okradani z wolności*, „Rzeczy wspólne” nr 7 (1/2012), s. 36.

koniecznością przyjęcia wspólnej waluty EURO i tym samym rezygnacji ze złotówki<sup>30</sup>. Wyniki rankingu (i nie tylko one) jednoznacznie pokazują, iż duża skala deprecjacji polskiego złota (i tym samym utrzymanie przez rodzime przedsiębiorstwa konkurencyjności cenowej) uchroniła krajową gospodarkę przed przeniesieniem zjawisk kryzysowych.

Jeszcze inna wątpliwość, mimo iż cecha ta znalazła się wśród silnych stron (zob. tab. 2), dotyczy atrakcyjnych zachęt inwestycyjnych kierowanych do zagranicznych przedsiębiorstw. W średnio- oraz długookresowej perspektywie niestety niesie to ze sobą ryzyko nadmiernego uzależnienia się od zmienności nastrojów zagranicznego kapitału<sup>31</sup> oraz wypchnięcia z politycznej świadomości problemów, z jakimi musi się mierzyć rodzima mała i średnia przedsiębiorczość<sup>32</sup>. Widać tu niestety rażące dysproporcje w traktowaniu, co mocno podważa wiarygodność budowanego przekazu odnośnie działań ukierunkowanych na zmniejszenie (względnie racjonalizację) obciążeń administracyjno-biurokratycznych.

Z drugiej strony, celem odwrócenia uwagi od najslabiej ocenianych kwestii (zob. opinie respondentów na temat jakości polskiej infrastruktury) rząd akcentował realizację wielu projektów współfinansowanych ze środków unijnych, kluczowych dla powodzenia organizacji piłkarskich Mistrzostw Europy EURO 2012 (kampania wyborcza pod hasłem „Polska w budowie”) oraz eksponował (a nawet na skutek zmian ustawowych stopniowo „wymusza”) rosnące umiędzynarodowienie polskiego szkolnictwa wyższego, w tym także napływ zagranicznych studentów na polskie uczelnie<sup>33</sup>. Podejmowano także – nieskutecznie jednak – próby zmniejszenia dolegliwości biurokratyczno-administracyjnych dla przedsiębiorców<sup>34</sup>.

Częściowym potwierdzeniem ww. wniosków wyznaczających kierunek działań typu *soft power* jest m.in. materiał promocyjny („Krótka bajka o polskiej gospodarce”)

---

<sup>30</sup> Warto pamiętać, iż opinie społeczne odnośnie chęci przyjęcia lub odrzucenia wspólnej waluty kształtowane są nie tylko w efekcie rachunku ekonomicznych korzyści i kosztów, ale również w oparciu o pewną symbolikę (waluta narodowa jako symbol niepodległości).

<sup>31</sup> Dzisiejsze preferencje podatkowe mogą być jednym z najefektywniejszych argumentów w pozyskiwaniu zagranicznych inwestorów, lecz nie będą (nie mogą być?) utrzymywane w nieskończoność, co może za pewien czas skutkować zagrożeniem relokalizacji działalności biznesowej.

<sup>32</sup> Sektor MSP zatrudnia w Polsce ok. 69% ogółu pracujących. Zob. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2011, s. 20.

<sup>33</sup> Warto zwłaszcza zaakcentować ten element, gdyż poprzez dostępne stypendia naukowe, organizowane konferencje i szkolenia ich beneficjenci i uczestnicy stają się swoistymi nośnikami przyjaznego wizerunku danego kraju.

<sup>34</sup> Zob. działalność Nadzwyczajnej Komisji Sejmowej „Przyjazne państwo” do spraw związanych z ograniczaniem biurokracji, powołanej 20.12.2007 r.

przygotowany na Wystawę Światową EXPO 2010 w Szanghaju<sup>35</sup> intensywnie eksponujący miejsce Polski w Unii Europejskiej, szybki wzrost gospodarczy, zakres przemian strukturalnych, odporność na kryzys, zachęty inwestycyjne, napływ kapitału zagranicznego (bezpośrednie inwestycje zagraniczne, fundusze unijne), rozpoczęte inwestycje infrastrukturalne (transport, telekomunikacja), kwestie edukacyjne oraz stabilność polskiego sektora bankowego.

Warto pamiętać, iż wyniki omawianego rankingu IMD naświetliły także słabe strony przedsiębiorstw działających w Polsce. Najpoważniejsze z nich dotyczą przedmiotowego traktowania zarówno klientów, jak i pracowników. Nie jest to spójne z próbą wykreowania wizerunku firm przyjaznych, dbających o satysfakcję klienta oraz społecznie zaangażowanych (troska o środowisko, partnerskie relacje ze społecznością lokalną, bezpieczeństwo i zdrowie zatrudnionych). To ostatnie wydaje się być w polskich realiach związane z traktowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR) w sposób instrumentalny, co tylko w pewnym stopniu można zracjonalizować specyfiką rozwoju rodzimego kapitalizmu oraz erozją państwa w zakresie kształtowania stosunków pracy.

Niewykorzystane w Polsce rezerwy tkwią ponadto w komercjalizowaniu i eksportowaniu na zagraniczne rynki dóbr kultury, umiejętnym eksploataowaniu idei „Solidarności”, a nawet symboli narodowych. Warto pamiętać, iż wysoka ocena konkurencyjności gospodarki i jej potencjału rozwojowego pozwala wzmocnić nowoczesne formy patriotyzmu i dumy z uzyskanych osiągnięć. Te z kolei są fundamentem kapitału społecznego inspirując do podejmowania dalszego wysiłku w sferze przedsiębiorczości<sup>36</sup>.

Podsumowując, koncepcja *soft power* i skuteczność budowanego w oparciu o nią przekazu wymusza przyjęcie i konsekwentną/spójną realizację wielowymiarowej wizji (strategii) na poziomie politycznym. Warunkiem powodzenia niewątpliwie jest także wielość i siła różnych form zaangażowania obywatelskiego (w Polsce wciąż zbyt nikłego<sup>37</sup>). Jednocześnie w warunkach dyfuzji siły aktorzy państwowi muszą określić rozwiązanie dla

---

<sup>35</sup> Zob. <http://www.youtube.com/watch?v=RNgbx7WiNSs> (pobrano 18.01.2012). Osoby odpowiedzialne za jego zamieszczenie na oficjalnym (!) kanale Ministerstwa Gospodarki nie wykazały się jednak znajomością języka angielskiego myląc słowa o jednakowej wymowie, lecz różnym znaczeniu (*tail* – ogon, *tale* – bajka).

<sup>36</sup> Taki model wdrażany jest konsekwentnie w Chinach. Zob. R. L. Kuhn, *In China, Pride is the Driver*, „Businessweek”, January 4, 2010, [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2010/gb2010014\\_784725.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2010/gb2010014_784725.htm) (pobrano 28.01.2012).

<sup>37</sup> W takich warunkach oraz przy postępującej technokratyzacji życia politycznego cała uwaga opinii publicznej skupia się na rządzących elitach, co sprawia, że próby budowania przekazu *soft* traktowane są jako forma mniej lub bardziej nachalnej propagandy ukierunkowanej na uzyskanie wyborczego poparcia.

dylematu Pinokia<sup>38</sup> – czy pozostaną drewnianą lalką, która bezwiednie tańczy, gdy grają skrzypce<sup>39</sup> i nie może zmienić swojego stanu, czy może jednak obiorą drogę mężczyzny/chłopca, który sam określi, kto ma być jego sprzymierzeńcem, a czemu i w jaki sposób powinien się przeciwstawić.

## Literatura

- Blatt D., *Book Review. Soft Power by Joseph S. Nye Jr.*, Futurecasts online magazine, www.futurecasts.com, Vol. 6, No. 9, 9/1/04.
- Gamble A., *States and world order*, [w:] *Turbulence and new directions in global political economy*, J. Busumtwi-Sam, L. Dobuzinskis (red.), Palgrave Macmillan 2003.
- <http://ceo.cxo.pl>.
- <http://www.businessweek.com>.
- <http://www.imd.org>.
- <http://www.youtube.com>.
- Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, M. Gorynia (red.), PWN, Warszawa 2009.
- Krugman P., *A country is not a company*, „Harvard Business Review”, January-February 1996.
- Krugman P., *Competitiveness. A dangerous obsession*, „Foreign Affairs”, Vol. 73, No. 2, March/April 1994.
- Kuhn R. L., *In China, Pride is the Driver*, „Businessweek”, January 4, 2010.
- Nye Jr., J. S., *Soft power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Nye Jr., J. S., *The future of power*, Public Affairs, New York 2011.
- Ociepka B., *Dyplomacja publiczna jako forma komunikowania międzynarodowego*, [w:] *Dyplomacja publiczna*, B. Ociepka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2011.
- Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Radziejewski B., *Okradani z wolności*, „Rzeczy wspólne” nr 7 (1/2012).
- Staniszki J., *Władza i racjonalność*, „CEO Magazyn Top Menadżerów”, grudzień 2001.
- Strange S., *The retreat of the state, The diffusion of power in the world economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1996.
- Wziętek-Kubiak A., *Międzynarodowa specjalizacja a konkurencyjność*, „Ekonomista” nr 4/2001.

---

<sup>38</sup> Zob. szerzej S. Strange, op. cit., s. 183 i nast.

<sup>39</sup> W polskim wymiarze są nimi m.in. idee budujące obraz kosmopolitycznego Polaka-konsumenta.