

*Krzysztof Jasiecki**

Rola marki w promocji wizerunku Polski i polskiego biznesu

Każdy okres historyczny ma swoje specyficzne problemy i wyzwania. Polska od 1 maja 2004 r. stanie się członkiem Unii Europejskiej. Wizerunek naszego kraju w świecie nabierze nowych znaczeń. Nie jest jednak oczywiste, czy i w jakim stopniu nasz kraj będzie się zbliżać do poziomu rozwoju państw UE. Podobnie trudno dziś przesądzać jakość i efekty działań zmieniających się instytucji politycznych i gospodarczych poszerzonej Unii. Z całą pewnością można natomiast sprecyzować konieczność wypracowania płaszczyzn sprzyjających integracji Polaków wokół wspólnych, nadrzędnych celów. Jedną z takich szczególnie dogodnych płaszczyzn, ponadpartyjnych i wykraczających poza podziały ideologiczne lub światopoglądowe, może być kwestia wizerunku Polski oraz promocji polskich marek i polskiego biznesu. Na rosnącą rolę tej problematyki składa się jej znaczenie polityczne, określane przez nasze miejsce w strukturach decyzyjnych rozszerzonej UE, jak również nowe usytuowanie Polski w międzynarodowym podziale pracy i będąca jego konsekwencją dystrybucja korzyści oraz kosztów (tempo wzrostu PKB, bilans handlowy, dochody, zatrudnienie itd.).

Pojęcie marki oraz jej wartość marketingowa i rynkowa

W języku polskim pojęcie marki występuje w trzech głównych znaczeniach.¹ Pierwsze z nich ma charakter poznawczy i opisowy, dotyczący znaku firmowego umieszczonego na wyrobach fabryki lub wytwórni, który **określa producenta** danego produktu. Marka wskazuje jakość wyrobów i chroni je prawnie przed naśladownictwem lub podrabianiem. Tak używa się

* Doc. dr hab. **Krzysztof Jasiecki** – Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, wykładowca Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego.

¹ *Słownik Języka Polskiego*, Warszawa 1979, s.109.

określenia samochód marki Fiat lub lodówka marki Polar. Odróżniają one produkty od podobnych wyrobów innych producentów, posługujących się dla oznaczenia swoich wyrobów odmiennymi nazwami (np. samochód marki Mercedes).

W drugim znaczeniu marka jest używana nie tyle opisowo, dla przywołania nazwy producenta, co wartościująco. **Wzbudza skojarzenia, postawy i zachowania emocjonalne**, które zawierają rozmaite **oceny**: od bardzo pozytywnych do bardzo negatywnych. W takim sensie mówimy o produktach dobrej, znanej czy wiodącej marki. Spotykane są także określenia przeciwstawne – wyrób złej marki, kiepska marka lub marka niskiej jakości.

W trzecim znaczeniu marka jest utożsamiana głównie z jej nosicielem, a nie produktem działań. Skojarzenia z nią związane charakteryzują pewien klimat, atmosferę, **społeczny wizerunek** danej osoby, organizacji lub instytucji. Marka staje się symbolem postaci, które cieszą się uznaniem, sławą, szczególną opinią, np. brytyjski zespół The Rolling Stones to „bardzo dobra marka” w show bussinesie, czego wskaźnikiem jest popularność zespołu mierzona m.in. ilością sprzedanych płyt lub biletów na koncerty. Bywa również odwrotnie. Znane są osoby kojarzone zdecydowanie negatywnie (jak część przedsiębiorców w latach 90. umieszczanych w rankingach „najbogatszych Polaków”, którzy później okazali się niewypłacalni). Istnieją też przedsiębiorstwa, które utraciły zaufanie klientów i są postrzegane jako „zła marka”, i to niezależnie od tego, jaki miały wpływ na ukształtowanie się takiego wizerunku, np. Daewoo FSO po upadku macierzystego koncernu w Korei Południowej.

Współcześnie pojęcie marki (ang. *brand*) stosowane jest zwykle w formułowaniu Philipha Kotlera, który w swoim podręczniku marketingu – uważanym za światowy standard w tej dziedzinie – sprecyzował, że „*marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji*”. Zdaniem Kotlera, marka nie tylko identyfikuje sprzedawcę lub producenta: „*W istocie marka stwarza obietnicę sprzedawcy ciągłego dostarczania konkretnego zbioru cech, korzyści i usług nabywcy*”, a „*najlepsze marki oznaczają gwarancję jakości*”.

Z marką wiąże się sześć skojarzeń. Dotyczą one:

1. szczególnych cech produktu (branża, cena, prestiż),
2. określonych korzyści (zbiór cech, walory funkcjonalne i emocjonalne),
3. wartości dostarczanych przez producenta (niezawodność, bezpieczeństwo, estetyka),
4. kultury (narodowej, organizacyjnej, jakości),
5. osobowości (postaci publicznej, zwierzęcia, obiektu architektonicznego),

6. użytkownika (sugerowanie rodzaju klienta kupującego i użytkującego produkt).²

Markę rozpatruję się przede wszystkim w kategoriach marketingowych, sprzedaży wizerunku. W szerokim ujęciu marketing jest definiowany jako „działania wykonywane przez jednostki lub organizacje, zarówno nastawione na zysk, jak inne, które umożliwiają, ułatwiają i popierają taki przebieg wymiany, by był on satysfakcjonujący dla obu stron”.³ Owa „satysfakcjonująca wymiana” prowadzi do zaspokajania oczekiwań jednostek oraz różnie określanych grup (narodowych, regionalnych, społecznych) i wkracza także na inne pola niż gospodarka. Przejawem tego zjawiska jest m.in. marketing polityczny uprawiany na użytek wewnętrzny w kampaniach wyborczych, jak i zewnętrzny, związany z pozyskiwaniem poparcia za granicą (promocja państwa) lub marketing społeczny, który prowadzą organizacje niedochodowe (*non-profit*). Marketing występuje na różnych poziomach i dotyczy rozmaitych aspektów działalności zarówno w biznesie, jak w sferze publicznej. Początkowo działania marketingowe, w tym związane z marką, stosowano głównie do produktów i usług. Obecnie korzystają z nich również państwa, regiony i miejscowości.

Na poziomie najbardziej ogólnym funkcjonuje marketing międzynarodowy (*international marketing*) lub marketing globalny (*global marketing*), który polega na kształtowaniu wizerunku danego państwa na arenie międzynarodowej i światowych rynkach. Wizerunek kraju w znacznej mierze określa postrzeganie aktywności i oferty danego państwa (polityków, firm, produktów itd.) w innych krajach. Wywołuje skojarzenia i uczucia, które wpływają na opinię publiczną, zachowania społeczne i postawy konsumenckie. Na przykład w biznesie powszechna jest **zależność pomiędzy wizerunkiem danego państwa a zachowaniami klientów**. „Nabywcy oceniają produkty na podstawie <kraju pochodzenia>. (...) budują swoje preferencje na podstawie osobistych doświadczeń i stereotypów narodowych dotyczących jakości, pewności czy serwisu”.⁴ Klienci lub nabywcy zakładają, że istnieją znaczące różnice pomiędzy produktami wytwarzanymi w różnych krajach. *Image* państwa, sposób jego postrzegania, staje się w takich okolicznościach odpowiednikiem marki i często warunkuje decyzje konsumentów. Znaczenie tej kwestii obrazują korzyści uzyskiwane przez właścicieli dobrych marek, którzy kapitalizują rynkowo renomę i prestiż, jakim cieszą się japońskie samochody i elektronika użytkowa, włoska odzież i obuwie, niemieckie produkty przemysłowe, francuskie wina i perfumy czy amerykańskie innowacje techniczne oraz papierosy i dżinsy.

² P.Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s.410-411.

³ Zob.: *The Economist, Marketing. Leksykon*, Warszawa, 1997, s.153.

⁴ P.Kotler, op.cit., s.174.

Odmianą marketingu globalnego są działania przedsiębiorstw angażujących się w sprzedaż swoich produktów na różnych rynkach i w wielu krajach. „Niektóre zagraniczne marki stają się tak dobrze znane lokalnym konsumentom, że zaczynają oni przypuszczać, iż są produkowane przez spółki krajowe, np. ktoś by powiedział, że Nescafe jest produkowana przez spółkę szwajcarską”.⁵ Wskutek globalizacji i rosnącej roli wielkich korporacji ponadnarodowych, występuje zjawisko takiej internalizacji produktów i marek, że coraz trudniej identyfikować je państwowo lub narodowo. Jednak „kraj pochodzenia” produktu, podobnie jak skojarzenia związane z wizerunkiem państw, nadal są bardzo ważnymi kategoriami marketingowymi. Nic też nie wskazuje, aby w najbliższej przyszłości tego typu zależności miały stracić na znaczeniu. Można raczej oczekiwać rozszerzania już podejmowanych działań, łączących pozytywne skojarzenia wizerunków państw i różnych marek, m.in. poprzez aliance strategiczne lub fuzje wielkich korporacji (niemiecko-amerykański Daimler Chrysler, szwajcarsko-szwedzki ABB).

Marka jest kategorią znaczącą również na poziomie regionalnym i lokalnym. Stała się integralnym składnikiem marketingu terytorialnego (*place's marketing*). Jest on definiowany jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz gości poprzez ich wcześniejsze rozpoznanie i przewidywanie zmian. Obejmuje wszystkie podejścia strategiczne i techniczne, które są stosowane przez organizacje (stowarzyszenia, jednostki, instytucje publiczne i przedsiębiorstwa) dla zdobycia nowych zasobów oraz poprawienia skuteczności i jakości realizacji projektów nastawionych na realizację celów publicznych.⁶ „**Pozytywny image jest największym kapitałem, jaki może posiadać człowiek, instytucja, przedsiębiorstwo, znak firmowy, a przede wszystkim miasto lub region.** (...) Image – zarówno pozytywny, jak i negatywny – wyznacza granice interpretacji wszelkich faktów i wiadomości, jakich ktoś dowiaduje się na temat jego posiadacza. (...) Ogromne znaczenie image'u dla postrzegania miasta lub regionu powoduje, że wiele ośrodków aktywnie pracuje nad swoim obrazem w oczach innych”.⁷

Wśród działań związanych z wypracowaniem lub utrzymywaniem pozytywnego wizerunku można wymienić m.in. określanie własnej pozycji na rynku (pozycjonowanie), sformułowanie nośnego przesłania reklamowego (*copy-strategy*), tworzenie sloganów i logo, a także jednolitego obrazu zbiorowości (*corporate design*), wyróżniającego region lub miejscowość. Ich

⁵ *The Economist...*, op.cit., s.132.

⁶ Szerzej na temat marketingu terytorialnego na tle nowych koncepcji marketingu, z uwzględnieniem doświadczeń promocji miast i regionów, w tym gmin wiejskich i miast przemysłowych zob.: *Marketing terytorialny*, red. T.Markowski, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2002.

⁷ R.Junghardt, *ABC promocji gmin, miast i regionów*, Gliwice, s.33.

korzystny wizerunek – analogicznie jak marka produktów lub firm – przekłada się na większą atrakcyjność inwestycyjną, lepszą „sprzedaż” w znaczeniu większej konkurencyjności i nowych perspektyw rozwoju. Skojarzenia związane z Paryżem, Londynem czy Nowym Jorkiem są w marketingu równie cennym atutem, jak winnice Szampanii lub plaże Costa del Sol w Hiszpanii, które stały się markami znanych napojów alkoholowych, bądź gwarancją atrakcji przyrodniczych przyciągających miliony turystów.

Marka stanowi pewien szczególny rodzaj aktywów, który zgodnie ze standardami biznesu, wymaga odpowiedniego zarządzania, jak również podlega rynkowej wycenie. Na poziomie przedsiębiorstw **zarządzanie marketingiem** (*marketing management*) jest rozpatrywane jako jedna z czterech funkcji zarządzania obok zarządzania produkcją, finansami oraz działalnością badawczo-rozwojową. Marketing stał się siłą napędową gospodarki rynkowej na całym świecie, a jego rola rośnie wraz z globalizacją i postępującym umiędzynarodowieniem powiązań biznesowych. Tendencja ta znajduje swój wyraz w przyjmowaniu przez organizacje (nie tylko gospodarcze) orientacji rynkowej. Orientacja ta polega na: 1) ciągłym zbieraniu informacji o potrzebach konsumentów i działaniach konkurentów, 2) dzieleniu się tą informacją z innymi oddziałami przedsiębiorstwa oraz 3) wykorzystywaniu informacji do tworzenia wartości konsumenckich.⁸ Zarządzanie marką (*brand management*), określane również jako zarządzanie produktem, jest integralnym składnikiem orientacji rynkowej przedsiębiorstw.⁹

Z kolei **wycena marki** (*brand valuation*) uwzględnia fakt, że marki różnią się wartością i siłą oddziaływania na rynku. Marki, zwłaszcza znane, stanowią ważny element tzw. niematerialnych i prawnych aktywów firmy, a właściciele przypisują swoim markom określone wartości w bilansach księgowych. Silne marki posiadają dużą wartość, która jest przedmiotem kupna lub sprzedaży. Jednak nie ma jednej, powszechnie obowiązującej metody wyceny wartości marki. Wśród takich metod wymieniane jest m.in. oparcie się na różnicy rynkowej ceny produktów, wartości giełdowej akcji lub wartości odtworzeniowej marki, tj. szacunku kosztów niezbędnych do stworzenia rynkowej pozycji marki porównywalnej z wycenianą. Znany przykład zastosowania takich szacunków jest koncepcja wyliczania wartości marek brytyjskiej firmy Interbrand. Bazuje ona na takich aspektach marki jak: pozycja na rynku (przywództwo lub stosunek do lidera), stabilność marki (długość jej życia), charakter rynku (wielkość, tempo zmian), umiędzynarodowienie (międzynarodowe marki są silniejsze),

⁸ K.Przybyłowski, S.W.Hartley, R.A.Kerin, W.Rudelus, *Marketing*, Warszawa 1998, s.22.

⁹ O znaczeniu tego obszaru działalności świadczy m.in. zjawisko dużego zainteresowania stanowiskiem menedżera marki lub asystenta menedżera marki w znanych firmach stanowiące drogę awansu do zarządu przedsiębiorstw.

tendencja rozwoju marki, wsparcie marketingowe dla danej marki oraz ochrona prawna (rejestracja znaku handlowego itd.).¹⁰ Według najnowszego rankingu stu najcenniejszych marek światowych, przygotowywanego co roku przez Interbrand, pierwszych pięć miejsc zajmują firmy amerykańskie. Ich wartość jest szacowana na gigantyczne kwoty (w USD): Coca Cola – ponad 70 mld, Microsoft – 65 mld, IBM – 51,1 mld, General Electric – 42 mld, Intel – 31 mld. Kolejne firmy to fińska Nokia – 29,5 mld, Walt Disney – 28,4 mld, McDonald's – 24,7 mld, Marlboro – 22,1 mld, Mercedes – 21 mld.¹¹

Jakie korzyści daje posiadanie dobrych marek? Kotler wymienia kilka zasadniczych przewag, jakie daje wysoki kapitał marki. Firmy nim dysponujące ponoszą niższe koszty marketingu, istnieje już bowiem wyższa świadomość i pewna lojalność klientów wobec marki. Firmy mają silniejszą pozycję przetargową wobec dystrybutorów, gdyż klienci oczekują od nich produktów danych marek (co przenosi się zwykle na wyższe ceny). Właścicielom znanych marek łatwiej również rozszerzać linie produktów i zwiększać swoją ofertę, wykorzystując zdobyte wcześniej wysokie zaufanie. Wreszcie dobra marka zapewnia ochronę w ostrej konkurencji cenowej.¹² Powyższe zalety dobrych marek powodują, że ich kreowanie, podtrzymywanie i upowszechnianie jest ważnym elementem polityki wielu państw, w tym marketingu narodowego, polityki gospodarczej oraz promocji eksportu.¹³

Ambiwalentny wizerunek Polski i polskich produktów w UE oraz przesłanki tego zjawiska

Nowy status polityczny i gospodarczy naszego kraju, od 1 maja 2004 r. będącego członkiem Unii Europejskiej, będzie niewątpliwie oddziaływał korzystnie na wizerunek Polski w świecie. Nie oznacza to jednak, że obecnie wizerunek ten jest zadowalający. Badania prowadzone m.in. przez Instytut Marki Polskiej przy Krajowej Izbie Gospodarczej (KIG) oraz Instytut Spraw

¹⁰ Zob.: porównanie wartości marki Kellog i Budweiser w: *The Economist...*, op.cit., s.60-61.

¹¹ *Raport specjalny – 100 czołowych marek*, „BusinessWeek”, wrzesień 2003, s.32-35. Istnieją także inne metody wyceny wartości marki. Przytoczony ranking stanowi ilustrację tego zagadnienia o tyle społecznie znaczącą, że spopularyzowaną w mediach.

¹² P.Kotler, op.cit., s.411-412.

¹³ Leo Burnett, założyciel jednej z najbardziej znanych agencji reklamowych świata (m.in. współtwórca wizerunku kowboja Marlboro), mówił następująco o konieczności budowania marek i ich sile: „Zanim uzyskasz udział w rynku, musisz uzyskać udział w myślach. Mam na myśli przyjemną osobowość akceptowaną przez ogół – instynktownie, emocjonalnie i spontaniczne wyrażenie skłonności do kupowania produktów pewnej marki. Możesz zdobyć tymczasowy udział w rynku, wprowadzając nowy produkt czy sprytną promocję. Aby jednak uzyskać naprawdę solidny udział w rynku (...) musisz już teraz (...) zacząć zdobywać udział w myślach” (cyt. za: J.Kufrin, *Sięgając gwiazd. Biografia Leo Burnetta*, Warszawa 2001, s.165).

Publicznych wskazują wyraźnie, że jest inaczej. Pierwsze **skojarzenia, jakie nasuwają się obywatelom krajów UE w związku z Polską i Polakami są raczej niekorzystne, mają charakter stereotypów zakorzenionych w przeszłości**, zwłaszcza w okresie „zimnej wojny” (kraj rolniczy, zacofany, biedny, obcy kulturowo i cywilizacyjnie).

Jest pewnym paradoksem, że zmiany w Polsce po 1989 r. – bez których nie byłoby możliwe uzyskanie członkostwa w UE – nie znalazły odzwierciedlenia w wizerunku naszego kraju w Europie Zachodniej.¹⁴ Pojawiające się w latach 90. określenia typu „tygrys Europy Wschodniej”, nie utrwaliły się w świadomości mieszkańców państw Unii Europejskiej i przeminęły wraz z załamaniem się wysokiego tempa wzrostu gospodarczego w Polsce. Jak wynika z badań wspomnianego Instytutu Marki Polskiej, nasi główni partnerzy polityczni i gospodarczy w Unii, Niemcy, postrzegają Polaków ambiwalentnie lub negatywnie, przede wszystkim jako złodziei samochodów, ojczyznę papieża Jana Pawła II oraz kraj pięknych kobiet. W oczach Francuzów Polska to nadal odległy kraj Europy Wschodniej, kojarzony z osobą Lecha Wałęsy, ruchem solidarnościowym lat 80. i surowym klimatem. Także Brytyjczycy patrzą na Polskę przez pryzmat historii – jesteśmy dla nich jednym z wielu biednych krajów pokomunistycznych, ze względu na przeszłość przypominającym Rosję.¹⁵

Zbliżone wnioski formułują autorzy pracy zbiorowej Instytutu Spraw Publicznych *Obraz Polski i Polaków w Europie*, wydanej w 2003 r. Niezależnie od pewnych różnic w postrzeganiu naszego kraju przez mieszkańców państw Unii (badaniami objęto Austrię, Hiszpanię, Francję, Szwecję i Wielką Brytanię), wspólnym mianownikiem wizerunku Polski jest **duży „obszar niewiedzy”**. Jego wskaźnikami są chociażby odsetki respondentów, którzy deklarują brak wiedzy lub pewności, co do istnienia w Polsce systemu parlamentarnego. Takie poglądy wyraziło blisko 80% Szwedów, 68% Hiszpanów, 63% Brytyjczyków, 57% Francuzów, 48% Niemców oraz 41% Austriaków. Owa niewiedza współlistnieje z postrzeganiem Polski jako kraju zacofanego, kojarzonego z biedą i bezrobociem, odbiegającego od Zachodu pod względem standardów kulturowych (np. anachroniczny i konserwatywny katolicyzm), jak również cywilizacyjnych –

¹⁴ Przykładem utrzymywania się anachronicznego wizerunku Polski w krajach UE może być wypowiedź znanego duńskiego reżysera filmowego Larsa von Triera, który w niedawnym wywiadzie stwierdził, że kojarzy Polskę nadal z okresem gdy „wszystko kosztowało miliony złotych”, nie słyszał o denominacji złotego i kursie złotówki wyższym od duńskiej korony („Gazeta Wyborcza”, dodatek „Wysokie Obcasy”, 06.09.2003, s.10). Jeśli taki obraz Polski funkcjonuje wśród przedstawicieli artystycznych elit Europy Zachodniej, to nie jest zaskakujące, że jest on spotykany znacznie częściej na poziomie świadomości potocznej obywateli krajów Unii.

¹⁵ M.A.Boruc, *Potencjał marki „Polska” a budowanie marki narodowej*, materiały na konferencję „Marka dla Polski” zorganizowana przez Sejm, Warszawa, 14.07.2003.

wyróżniającego się złą organizacją pracy, biurokracją, słabo funkcjonującą gospodarką rynkową i brakiem poszanowania swobód obywatelskich. Chociaż ten negatywny wizerunek nie dominuje w społeczeństwach zachodnich, to jednak jest on nośny medialnie, gdyż nie znajduje przeciwwagi skojarzeń pozytywnych. W świadomości zbiorowej tych społeczeństw najbardziej rozpowszechnione są dwa rodzaje skojarzeń związanych z Polską: przeważa niewiedza oraz występujący w mniejszym zakresie, lecz statystycznie znaczący, negatywny obraz Polski i Polaków. W ostatnich latach obraz ten dodatkowo wzmacniają obawy (silne szczególnie w okresie stagnacji gospodarczej na Zachodzie) przed napływem taniej siły roboczej, wzrostem przestępczości i destabilizacji powodowanej przez imigrantów, obniżaniem standardów socjalnych oraz kosztami rozszerzenia UE na Wschód.¹⁶

Zgodnie z zasadami marketingu, takie skojarzenia przenoszone są również na produkty „kraju pochodzenia”. Na przykład Brytyjczycy, jeśli w ogóle kojarzą jakiegokolwiek **produkty wytworzone w Polsce**, „w znacznym stopniu zgadzają się, że są one **niedrogie, ale zarazem nienowoczesne**”. Na pytania dotyczące jakości, nowoczesności, ceny, walorów użytkowych i estetycznych lub walorów ekologicznych polskich produktów, większość Brytyjczyków odpowiada „*trudno powiedzieć, nie wiem*”. Pozytywne opinie na temat polskich produktów są rzadkie i wahają się od kilku do kilkunastu procent (np. raczej nowoczesne – 6%, raczej dobrej jakości – 14%). We wszystkich badanych aspektach charakterystyki polskich produktów, oceny negatywne zdecydowanie przeważają nad pozytywnymi, często nawet wielokrotnie.¹⁷ Podobnie w Niemczech – polskie produkty są najczęściej nieznanne, bądź też kojarzone co najwyżej z wódką, kiełbasą i słodyczami Wedla.¹⁸

Eksperti podkreślają, że **wizerunek kraju jest równie ważny, jak fakty**. W takim ujęciu **wizerunek staje się często rzeczywistością** (np. na zasadzie „*samospelniającego się proroctwa*”). Przykładem są zachowania inwestorów zagranicznych, którzy w ostatnich latach odbierają Polskę jako kraj mniej atrakcyjny ze względu na biurokrację, nieprzewidywalność zmian prawnych, korupcję, ryzyko braku stabilizacji gospodarczej i brak odpowiedniej infrastruktury.¹⁹

¹⁶ M.Warchała, *Polska i Unia Europejska – wiedza, stereotypy, sympatie i antypatie w: Obraz Polski i Polaków w Europie*, red. L.Kolarska-Bobińska, ISP, Warszawa, 2003. W pracy tej omawiane są obszernie socjologiczne, kulturowe i historyczne przesłanki dzisiejszej percepcji Polski i Polaków w państwach UE (artykuły A.Jasińskiej-Kani, Z.Krasnodębskiego i innych).

¹⁷ M.Strzeszewski, M.Wenzel, *Polska – Wielka Brytania. Wzajemny wizerunek w: Obraz Polski i Polaków w Europie*, op.cit., s.182-183.

¹⁸ M.A.Boruc, op.cit.

¹⁹ P.Driscoll, *Ocena konkurencyjności Polski dla inwestycji zagranicznych w: Inwestycje zagraniczne. Kolo zamachowe czy bariera rozwoju polskiej gospodarki?*, materiały na konferencje

Pogłębiona interpretacja wyników przywołanych badań (niezależnie od refleksji nad przyczynami niekorzystnego wizerunku Polski i Polaków w UE), wymaga pewnego odniesienia do koncepcji teoretycznych dotyczących marketingu narodowego. P.Kotler, S.Jatusripitak i S.Maesincee w dyskusji nad globalną strukturą konkurencji dokonali klasyfikacji narodów na osiem grup cechujących się specyficznymi uwarunkowaniami konkurencyjnymi i odrębną rolą w gospodarce światowej.²⁰ Grupy te obejmują: 1) giganty przemysłowe, 2) wschodzące gwiazdy, 3) kraje Ameryki Łacińskiej, 4) kraje wysoko zaludnione, 5) byłe kraje socjalistyczne, 6) kraje wypełniające nisze przemysłowe, 7) kraje wypełniające nisze surowcowe oraz 8) kraje o podstawowym poziomie egzystencji.

W świetle tej typologii, zasadniczym problemem byłych krajów socjalistycznych jest przeprowadzenie transformacji ustrojowej do gospodarki rynkowej i demokracji. Początkowo transformacja nie sprzyja wzrostowi konkurencyjności, m.in. ze względu na brak spójnych wizji porządku gospodarczego, niewielką znajomość reguł rynku, słabość zasobów (technologii, kapitału finansowego, infrastruktury) i nieadekwatność ram instytucjonalnych (nieprzejrzystość praw własności, konieczność redefinicji roli państwa, przeprowadzanie zmian regulacyjnych itd.). Dopiero po przekroczeniu pewnego punktu krytycznego transformacji możliwe staje się formułowanie nowych, strategicznych koncepcji wzrostu dopasowanych do poszczególnych narodów i ich możliwości konkurencyjnych. W tym zakresie – ze względu na niski poziom bogactwa oraz słabą konkurencyjność gospodarek – kraje post-socjalistyczne są zestawiane razem z państwami Ameryki Łacińskiej, a nawet krajami o podstawowym poziomie egzystencji. Głównym wyzwaniem dla krajów pokomunistycznych na najbliższe lata staje się restrukturyzacja gospodarcza (zmniejszenie sektora wytwórczego, rozwój usług, konsolidacja rolnictwa) oraz poprawa międzynarodowej konkurencyjności, związana w znacznej mierze z napływem inwestycji zagranicznych i wchodzeniem w sieci globalnych powiązań biznesowych. Marketing narodowy, promocja eksportu i własnych marek są ważnymi aspektami tego zagadnienia. Przykładami możliwych strategii działań, które mogą być w tym zakresie użyteczne dla tej grupy krajów, są m.in. koreański model selektywny, model rozwoju wysokich technologii i usług Singapuru lub chilijski model rozwoju wolnego rynku.²¹

Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, lipiec 2002. W podobny sposób można widzieć również zmniejszanie się od 1997 r. liczby turystów przyjeżdżających do Polski.

²⁰ P.Kotler, S.Jatusripitak, S.Maesincee, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Kraków 1999.

²¹ „Każdy model ma swoje zalety i wady. Nie istnieje jedyna, najlepsza droga rozwoju. Każdy naród posiada wyjątkowy zestaw szans, ograniczeń oraz uwarunkowań konkurencyjnych. Oceniając korzyści oraz ułomności każdej z dróg (...) decydenci polityczni mogą dokonywać

Dyskusja na temat polskiej marki potwierdza uwagi P.Kotlera i jego współpracowników dotyczące marketingu narodowego państw z opóźnieniem wchodzących na światowe rynki. Choć Polska ma bogatą tradycję marek i produktów (np. soli wydobywanej w Wieliczce, uważanej za jedną z najstarszych marek przemysłowych świata),²² to współcześnie **nasze marki nie są za granicą znane**. Na ten stan rzeczy złożyło się wiele przyczyn. W okresie gospodarki niedoboru funkcjonującej w Polsce przez blisko pół wieku, deficyt produktów i usług powodował, że większą rolę niż marka i inne kryteria jakościowe odgrywał dostęp do dóbr i ich cena. Przedsiębiorstwa były oceniane przede wszystkim z punktu widzenia realizacji planów, a nie udziału w rynku, atrakcyjności oferty lub skuteczności marketingu. Polska gospodarka była – i w znacznej mierze jest nadal – zorientowana głównie na rynek wewnętrzny. Nasze produkty w niewielkim zakresie były obecne na światowych rynkach, a ich konkurencyjność wiązała się najczęściej (m.in. ze względu na system rozliczeń dewizowych) z niską ceną, a nie z dobrą marką czy wysoką jakością.

Pierwsze lata transformacji ustrojowej również nie tworzyły klimatu sprzyjającego promocji polskiej marki. Wskutek nawarstwiania się gwałtownych zmian otoczenia gospodarczego, jak również przemian własnościowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach (zmiany kadrowe, restrukturyzacje, wchodzenie w nowe sieci powiązań biznesowych, reorientacja rynków zbytu itd.), problematyka ta zeszła na dalszy plan. Niezbyt liczne, wcześniej wykreowane marki zostały w znacznej mierze zaniedbane. Przykładem utraconych możliwości jest wieloletni spór między Agrossem a Polmosem, który doprowadził do dewastacji marek polskich wódek, czy upadek znanych firm, które zanikły wskutek rozmaitych przekształceń (np. „Mody Polskiej”). Podobne konsekwencje dla innych marek miała liberalizacja handlu i przejmowanie udziału w rynku przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Zdziałała marketingowa prawidłowość, że konsumenci w krajach wysoko rozwiniętych dobrze oceniają rodzimą produkcję, podczas gdy **nabywcy z krajów niżej rozwiniętych bardziej cenią produkty zagraniczne** (tzw. efekt „kraju pochodzenia” produktu).

Prawidłowość ta ze szczególną siłą wystąpiła w Polsce i innych krajach pokomunistycznych, gdzie przez dziesiątki lat zagraniczne towary były rzadkością. Ich opakowania, prestiżowe skojarzenia, towarzyszący sprzedaży

wyboru lub tworzyć optymalną ścieżkę rozwoju narodu” (P.Kotler, op.cit., s.447). Eksperci wskazują również na przykłady Chin, Kostaryki, Węgier, Irlandii i Meksyku jako krajów, które swój rozwój w ostatnich latach oparły na umiejętnym pozyskiwaniu i wykorzystaniu inwestycji zagranicznych – zob.: *World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, New York-Geneva 2002.

²² Szerzej na temat tradycji i współczesnych przemian polskich marek zob.: *Gospodarka pod własną banderą*, red. M.A.Boruc, Fundacja Promocja Polska – Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2000.

marketing i formy dystrybucji (np. w centrach handlowych i hipermarketach) były traktowane jako spektakularny przejaw zmian gospodarczych i kształtowania się nowych stylów życia.²³ Uwidaczniało się to zwłaszcza na tle niskiej jakości wielu rodzimych produktów, których oferta odbiegała od międzynarodowych standardów (estetyka, opakowanie, kanały i metody promocji itd.). Wymiernym przejawem dostrzegania nowych preferencji konsumenckich przez polski biznes stało się tworzenie marek obco brzmiących, które można było uznać za zagraniczne, jak na rynku odzieży młodzieżowej: Americanos, Reserved, Troll, Tatum itd.²⁴ W takich okolicznościach **niska świadomość marki** stała się znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej zagranicznych firm operujących na polskim rynku, które często stawały się równocześnie kluczowymi aktorami przekształceń własnościowych i prywatyzacji.²⁵

Sytuacja ta ma swoje, nie zawsze uświadamiane, negatywne następstwa. Z polskiego rynku znikła lub znika część relatywnie dobrych marek, a inne zostały przejęte przez nowych właścicieli, którzy w stosunku do nich mogą mieć plany niesprzyjające ich utrwalaniu i rozwojowi, np. ograniczające je do rynku lokalnego, jak w przypadku kieleckiego Exbudu, przejętego przez globalną grupę Skanska.²⁶ Dużym firmom ponadnarodowym (będącym właścicielami lub udziałowcami polskich przedsiębiorstw), które na zagranicznych rynkach mają już własne marki, taniej jest je wzmacniać niż kreować nowe, polskie. Powstają wprawdzie nowe rodzime przedsiębiorstwa, wśród których część wyrobiła już sobie dobrą markę i renomę (np. Atlas, Fakro, Kleer), ale wypromowanie marki na rynku jest drogie, a przy obecnej kondycji większości przedsiębiorstw „mamy

²³ Interesującą analizę tej problematyki przeprowadził na przykładzie warszawskiej Galerii Mokotów G.Makowski w pracy: *Świątynia konsumpcji. Geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Warszawa 2003.

²⁴ T.Kamyk, *Młodzieżowe metki*, „Marketing serwis”, wrzesień 2002, s.56-59.

²⁵ Na liście 500 największych firm działających w Polsce znajdują się 234 spółki kontrolowane przez kapitał zagraniczny, w tym 147 kontrolowanych przez niego samodzielnie – por.: „Rzeczpospolita”, 07.05.2003. Autorzy „Listy 500” dodają, że skala działalności wielkich, najczęściej międzynarodowych koncernów, jest faktycznie dużo większa, niż wynikałoby to z rankingu, co wynika m.in. z niepełnej sprawozdawczości (motywowanej względami podatkowymi) oraz braku skonsolidowanych sprawozdań finansowych, które tworzone są w zagranicznych centralach tych przedsiębiorstw („Rzeczpospolita”, 05.07.2003).

²⁶ „Już w pierwszym okresie po przejęciu inwestor strategiczny ograniczył działalność Grupy do rynku lokalnego, tj. Polski, co w zasadzie sprowadzało Grupę do partnera lokalnego, nie mającego wpływu na decyzje globalne Skanska S.A.” (*Grupa Exbud S.A. – od holdingu narodowego do lokalnej koncentracji w: Polskie Grupy Kapitałowe. Perspektywa Europejska*, red. W.Wawrzyniak, Warszawa 2002, s.17).

raczej małe szanse, żeby jakiś polski produkt w krótkim czasie stał się marką światową”.²⁷

Wprowadzenie na rynek w latach 90. nowych polskich marek było stosunkowo tanie – kosztowało co najwyżej kilkadziesiąt tysięcy euro, wielokrotnie mniej niż trzeba wydać obecnie. Koszty wprowadzenia nowej marki w wielu branżach szacowane są dzisiaj na poziomie miliona euro, do czego trzeba doliczyć także wydatki na utrzymanie marki na rynku i jej rozwijanie. *„Reserved, Atlantic, Kamis czy Atlas to marki już dojrzałe, których właściciele stać na drogi marketing. Zwykle na ten cel przeznaczają od 2 do 7 proc. wartości obrotów firmy, co przekłada się na wydatki w granicach 5-6 mln zł. Pieniądze przeznaczane są przede wszystkim na reklamę, katalogi, projekty opakowań, wystroj sklepów zarówno własnych, jak i franchisingowych. Ta grupa dojrzałych marek coraz częściej korzysta z pomocy specjalistów od kształtowania wizerunku. Jest także grupa znanych, ale młodych ogólnopolskich marek – można je nazwać wschodzącymi, gdyż nie miały kampanii promocyjnych z prawdziwego zdarzenia. Ich właściciele tłumaczą to albo brakiem pieniędzy (np. Endo), albo uważają, że w swoim segmencie nie mają konkurencji (Pożegnanie z Afryką). Nieliczne korzystają z agencji reklamowych. Na ogół kopiują najlepsze wzorce, podpatrują, jak wiodące firmy robią kolekcję, organizują logistykę, marketing itp.”*²⁸

Rosnący udział inwestorów zagranicznych (pomimo, iż na poziomie firm są oni głównym katalizatorem zmian strukturalnych w polskiej gospodarce), tworzy również pewne ograniczenia rozwojowe. W wymiarze marketingu narodowego udział ten powoduje, że chociaż wytwarzane w Polsce produkty są w coraz większym zakresie obecne na światowych rynkach i w sieciach kooperantów wielkich korporacji, to równocześnie raczej rzadko są one kojarzone z naszym krajem. Nie przyczyniają się więc znacząco do poprawy wizerunku Polski w świecie, w tym w krajach Unii Europejskiej. Przykładem obrazującym to zjawisko jest działalność spółki Fiat Auto Poland, znajdującej się od lat w czołówce największych polskich eksporterów, która produkowane u nas samochody sprzedaje na rynkach UE bez informacji o kraju pochodzenia produktu.²⁹ Taka sytuacja utrwala **anonimowość polskich producentów na**

²⁷ Wypowiedź M.Kłoczko, sekretarza generalnego KIG w: „Gazeta Gospodarcza”, 25-27.07.2003, s.3.

²⁸ D.Styczek, *Kontratak polskich marek*, „BusinessWeek”, wrzesień 2003, s.37.

²⁹ Według danych GUS, udział spółek z udziałem kapitału zagranicznego w polskim eksporcie w 2000 r. wynosił 56%, w imporcie 54%. Z perspektywy konkurencyjności polskiej gospodarki ważne jest również, że firmy zagraniczne w Polsce bazują na wiedzy generowanej w kraju macierzystym inwestora, przeznaczają stosunkowo niewielkie nakłady na badania i rozwój, a ich działalność wiąże się z ryzykiem uzależnienia od zagranicznych dostawców technologii –

światowych rynkach i nie zmienia anachronicznego wizerunku Polski w UE. Z punktu widzenia marketingu, takie zachowania inwestorów zagranicznych są jednak zrozumiałe. Jak zauważa cytowany: „*im lepszy image kraju, tym metka z <Made In> powinna być bardziej eksponowana w trakcie promowania marki*”.³⁰ Strategie marketingowe zagranicznych przedsiębiorstw działających w naszym kraju stanowią zatem w pewnej mierze jedynie kolejne potwierdzenie ambiwalentnego lub negatywnego wizerunku Polski w państwach UE, który nie zachęca do umieszczania na towarach informacji o kraju pochodzenia produktu. Podobnie postępują zresztą znane polskie firmy, które, jak np. rzeszowski Zelmer, sprzedają swoje produkty pod markami innych znanych zachodnich przedsiębiorstw, nie kojarzonych z naszym krajem. W ten sposób koło „złych skojarzeń” się domyka niekorzystnie zarówno dla wizerunku Polski, jak również dla polskich marek i produktów.

Zdaniem ekspertów specjalizujących się w problematyce marketingu, **polski biznes nie odniesie sukcesu, jeśli znak firmowy Polska (Poland) nie będzie czymś poszukiwanym na produktach**. Bez zmiany wizerunku Polski i polskich produktów, nasz kraj może stać się państwem tranzytowym lub peryferyjnym, odgrywającym marginalną rolę w świecie. Związki pomiędzy reputacją państwa, marketingiem narodowym a wizerunkiem polskich produktów mają charakter sprzężenia zwrotnego.³¹ Wizerunek Polski wpływa na traktowanie wytworzonych u nas produktów, a także przedsiębiorstw i obywateli. I odwrotnie – poprawa jakości polskich produktów i popularyzacja ich marek, podobnie jak zachowania Polaków, wpływają w znacznej mierze na wizerunek państwa polskiego.³²

por.: J.Cygler, *Rozmiary i znaczenie BIZ w polskiej gospodarce w: Inwestycje zagraniczne. Koło zamachowe czy bariera rozwoju polskiej gospodarki?*, op.cit.

³⁰ P.Kotler, op.cit., s.174.

³¹ Przykładem różnych kierunków oddziaływań w tym zakresie są rozmaite implikacje napięć politycznych wokół Iraku w 2003 r. W ramach reakcji na działania USA w wielu krajach znacząco spadła sprzedaż amerykańskich produktów, a niektóre marki, np. Coca Cola, są wręcz traktowane jako negatywnie rozumiany symbol Stanów Zjednoczonych. Z kolei część konsumentów amerykańskich podjęła bojkot towarów francuskich. W Polsce konflikt iracki jest przez elity polityczne i gospodarcze postrzegany najczęściej jako wyjątkowa szansa na poprawę naszego wizerunku i promocji rodzimych firm. Zdaniem prof. Marka Belki, szefa Międzynarodowego Komitetu Koordynacyjnego w Iraku, „*Polska naprawdę ma tutaj szanse wyjścia na świat. (...) do tej pory nie liczyliśmy się w globalnych interesach. Nasze firmy były albo za słabe, albo zbyt zajęte sobą. Jeśli przy okazji przemian w Iraku parę przedsiębiorstw wyjdzie na świat, to już będzie wielki sukces. Ale jeszcze ważniejsze jest wypromowanie polskiej marki (...) Zaangażowanie w Iraku proszę traktować jako długofalową inwestycję w polski wizerunek*” („Rzeczpospolita”, 22.07.2003, s.A5).

³² Zob.: m.in. wypowiedzi M.Boruca, prezesa Instytutu Marki Polskiej oraz K.Robertsza, dyrektora generalnego agencji reklamowej Saatchi&Saatchi Worldwide w: „Rzeczpospolita”, 14.07.2003, s.B1.

Nowe podejście do marketingu narodowego i polskiej marki

W latach 90. rozpoczął się proces zmiany podejścia do wizerunku Polski i marek produkowanych w naszym kraju wyrobów. Nowe podejście do tej problematyki jest uwarunkowane obiektywnymi przesłankami (zaawansowanie przekształceń gospodarczych, zdobywanie miejsca w międzynarodowym podziale pracy) oraz czynnikami bardziej subiektywnymi, jak rodzenie się nowego „patriotyzmu ekonomicznego” oraz działania organizacji biznesu, części polityków i mediów na rzecz promocji eksportu, jako elementu zwiększania konkurencyjności rodzimych firm w przededniu wejścia do UE.

Taka perspektywa wskazuje nie tylko na zmianę statusu Polski, szczególnie sprzyjającą tworzeniu nowego wizerunku kraju. Ze względu na wyzwania jednolitego rynku wspólnotowego wymusza ona również **koniczność marketingu narodowego i promowania polskich marek**. Jest to m.in. funkcja osiągniętego już poziomu rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego, w tym przechodzenia od fazy odbiorcy bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do fazy eksporterów takich inwestycji. Rozwój gospodarczy implikuje bowiem obecnie zarówno napływ BIZ, jak rozwój eksportu. W takim ujęciu eksport stanowi często wstępną zapowiedź kierunków przyszłych inwestycji. Jest to zwiastun internacjonalizacji przedsiębiorstw, które wchodząc na międzynarodowe rynki w ten sposób wzmacniają swoją konkurencyjność. W przypadku Polski zjawisko to jest wzmacniane najbardziej znacząco poprzez uczestnictwo w procesie integracji europejskiej.³³

Przejawy występowania tego zjawiska zauważalne są w działalności polskich przedsiębiorstw, które zaczynają coraz częściej inwestować za granicą (PKN Orlen w Niemczech, Atlas w Rosji, Inter Groclin na Ukrainie itd.). Przesłanki takich zmian w zachowaniach inwestycyjnych firm są konsekwencją głębokiej transformacji naszej gospodarki w latach 90., w tym radykalnej reorientacji polskiego eksportu. Można wskazać trzy zasadnicze wyróżniki tego procesu: zmiany w strukturze geograficznej, jak również rzeczowej eksportu oraz wzrost jego udziału w dochodzie narodowym. Zmiana w strukturze geograficznej polskiego eksportu polega na jego przeorientowaniu z rynków wschodnich (głównie byłego Związku Radzieckiego) na rynki Europy Zachodniej, gdzie największym odbiorcą naszych wyrobów i usług stały się Niemcy. Reorientacja ta jest zasadniczo korzystna dla polskich eksporterów. Sprzedaż na rynki europejskie jest bardziej opłacalna niż do dawnego ZSRR; wiąże się też z mniejszym ryzykiem finansowym i wymusza ulepszanie oferty. Utrzymywanie

³³ J.Duran, F.Ubeda, *The investment development path: a new empirical approach and some theoretical issues*, „Transnational Corporations”, August 2001, s.1-34.

się na nowych rynkach jest wskaźnikiem zdolności dostosowawczych polskich firm, jak również świadczy o poprawie konkurencyjności naszego eksportu.

Jego zmiana dotyczy również struktury towarowej. Przed rozpoczęciem transformacji Polska eksportowała przede wszystkim surowce (węgiel) i dobra nisko przetworzone, np. stal. Obecnie w sprzedaży zagranicznej dominują maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektroniczny, sprzęt transportowy, metale nieszlachetne i wyroby metalowe, różne wyroby gotowe. Są to dobra przetworzone, które są bardziej rentowne (części i akcesoria samochodowe, statki, meble). Rośnie znaczenie eksportu w gospodarce – tak np. ponad trzykrotnie wzrósł udział eksportu w przeliczeniu na mieszkańca: z 309 USD w 1985 r. do 930 USD w 2001 r. Niestety, udział ten jest nadal mniejszy niż w innych państwach posocjalistycznych, takich jak Węgry czy Czechy. Nieduża jest również grupa przedsiębiorstw, które są trwale konkurencyjne na rynkach UE: „Większość polskich firm albo w ogóle nie sprzedaje na rynki europejskie, albo ma sporadyczne kontakty z tamtejszymi odbiorcami”.³⁴ **Wskaźnikiem słabości polskiego eksportu jest znaczący deficyt handlowy z krajami UE.** W 1996 r. wyniósł on 6 mld. USD, zaś w ciągu kolejnych sześciu lat jego poziom nie spadał poniżej 10 mld USD rocznie. W 1998 r. deficyt handlowy Polski osiągnął wartość około 19 mld USD, a w końcu 2002 r. wynosił około 14 mld USD.³⁵ W warunkach słabego popytu wewnętrznego eksport stał się jednak jednym z głównych motorów wzrostu gospodarczego w 2003 r. Rósł on wtedy najszybciej od kilku lat, co spowodowało (m.in. z powodu osłabienia kursu złotego do euro o blisko 20%) zmniejszenie deficytu obrotów bieżących do poziomu nie przekraczającego trzech procent PKB. Najbardziej dynamicznie rozwijają się też te branże, w których szczególnie znaczący jest udział eksportu, jak np. przemysł motoryzacyjny.³⁶

Zmiany wizerunku Polski i rodzimych produktów nie ułatwia **brak rodzimych wielkich korporacji o zasięgu międzynarodowym lub powszechnie znanych markowych produktów**, które odgrywałyby rolę wizytówki kraju, jak np. Nokia w Finlandii, Volvo i IKEA w Szwecji czy klocki Lego w Danii. Nasze firmy pod tym względem wypadają słabo nawet na tle innych krajów Europy

³⁴ Zob.: M.Peterlik, I.Misiak, *Reorientacja pod przymusem*, komentarz do listy 100 największych eksporterów z Polski do UE, „Gazeta Bankowa”, 29.10.2002, s.34. Potwierdzeniem słabości orientacji i możliwości eksportowych polskich firm jest fakt, że w ścisłej czołówce listy przeważają firmy należące do zachodnich koncernów (siedem w pierwszej dziesiątce), a kapitał zagraniczny jest bardziej widoczny na wyższych pozycjach rankingu niż w jego dolnej części.

³⁵ Cyt. za: *Program Promocji Gospodarczej Polski do roku 2005*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2.09.2003, s.1.

³⁶ Por. komentarze do zestawienia stu przedsiębiorstw o największej sprzedaży na eksport, których dane odpowiadają za ponad jedną czwartą całego eksportu z Polski w: „Gazeta Bankowa”, 3.11.2003, s.21-24.

Środkowej i Wschodniej. Na liście 25 największych niefinansowych, ponadnarodowych korporacji tego regionu, sporządzonej przez ONZ-owską agendę UNCTAD, znalazło się aż dziewięć firm z małej Słowenii, po cztery z Rosji, Chorwacji, Węgier oraz po jednej z Łotwy, Republiki Czeskiej, Polski (KGHM Polska Miedź) oraz Rumunii.³⁷ W rankingu miesięcznika „*BusinessWeek*” dwustu najcenniejszych firm rynków wschodzących, oszacowanych według kapitalizacji rynkowej, znalazły się tylko trzy polskie przedsiębiorstwa: Pekaó (75), PKN Orlen (180) oraz Bank Przemysłowo-Handlowy PBK (183).³⁸

Jednak w świetle porównań tendencje rozwojowe zapoczątkowane w latach 90. potwierdzają tezę ekspertów, że „*wizerunek Polski i polskich marek w świecie jest gorszy niż rzeczywistość*”.³⁹ Argumentem na jej rzecz są m.in. raporty międzynarodowych organizacji, wskazujących – jak m.in. UNCTAD – że Polska jest nadal zaliczana do grupy krajów bardzo perspektywicznych, charakteryzujących się dużym potencjałem rozwojowym i głębokimi przekształceniami strukturalnymi, atrakcyjnym dla inwestorów zagranicznych.⁴⁰ Wykorzystanie tego potencjału wymaga jednak spełnienia warunków, które będą sprzyjały również poprawie wizerunku naszego kraju. Wśród nich można wymienić: wejście na ścieżkę znaczącego wzrostu PKB, reformy finansów publicznych i obniżenie podatków, wycofanie państwa z obrotu gospodarczego, zwiększenie swobody działalności gospodarczej, dokończenie prywatyzacji, liberalizację rynku pracy oraz reformy instytucjonalne (jakość zarządzania państwem, efektywność wymiaru sprawiedliwości, ograniczenie korupcji). Ich realizacja mogłaby stworzyć warunki dynamicznego rozwoju, który daje najlepsze podstawy skutecznego marketingu narodowego.⁴¹

Jak wynika z omawianych wcześniej badań Instytutu Marki Polskiej oraz Instytutu Spraw Publicznych, **wzrost gospodarczy i reformy są warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym poprawy wizerunku kraju i jego produktów**. Przykłady państw, którym się to udało dowodzą, że ważna jest również umiejętność konsekwentnego i przekonującego „sprzedania” swoich osiągnięć, ich przełożenia na kategorie marketingu narodowego oraz prestiż firm

³⁷ *World Investment Report 2002*, op.cit., s.113

³⁸ Dane Morgan Stanley z Genewy, „*BusinessWeek*”, sierpień 2003, s.86-87.

³⁹ Teza ta była dyskutowana w trakcie konferencji „Marka dla Polski” w Sejmie 14 lipca 2003 r. Wskazywano m.in. na brak odzwierciedlenia w wizerunku Polski w krajach UE zakresu faktycznych zmian po 1989 r. oraz błędy marketingowe, polegające na podtrzymywaniu stereotypu państwa anachronicznego (zdjęcia chłopów z pługiem, obrazy kraju rolniczego, producenta artykułów żywnościowych itd.).

⁴⁰ *Performance and Potential Index FDI - World Investment Report 2002*, op.cit., s.29-32.

⁴¹ Reformy wewnętrzne konieczne dla zwiększenia konkurencyjności Polski w perspektywie członkostwa w UE charakteryzuje m.in. *Biała Księga Konfederacji Pracodawców Polskich pt. Czas na decyzje. Usunąć bariery przedsiębiorczości*, Warszawa 2003.

i marek. W Polsce od kilku lat narasta świadomość potrzeby tego rodzaju działań. Na jej wzrost składa się splot różnych przyczyn i okoliczności. Reformy gospodarcze doprowadziły do nasycenia rynku i częściowej zmiany zachowań konsumenckich i biznesowych. Jednym z aspektów tego zjawiska jest **rodzenie się nowych form „patriotyzmu ekonomicznego”**, polegającego na wzroście wpływu „polskiego” pochodzenia towarów i firm na preferencje nabywców oraz tworzenie sieci powiązań gospodarczych.

Takim postawom sprzyja również poprawa jakości rodzimych produktów i usług, która spowodowała zmniejszenie dystansu, jaki dzielił je od oferty z importu. W odbiorze społecznym część tej oferty utraciła wiele ze swojej szczególnej atrakcyjności, charakterystycznej dla pierwszych lat transformacji. Liberalizacja obrotu gospodarczego ujawniła, że część produktów z importu nie spełnia oczekiwań nabywców, a w poszukiwaniu zysków sprowadza się również towary niskiej jakości, których zbyt w Polsce ułatwiają niższe w porównaniu z krajami UE standardy konsumenckie i instytucjonalne, np. wynikające ze słabości organizacji konsumenckich i preferencji nabywców kierujących się przede wszystkim kryteriami cenowymi.⁴² Otwarcie granic spowodowało również pojawienie się nowych zagrożeń, związanych z możliwością importu napływu produktów kontrowersyjnych lub szkodliwych (żywność modyfikowana genetycznie, mięso skażone BSE itp.). Z kolei rosnące bezrobocie zwróciło uwagę na **związek pomiędzy krajem pochodzenia nabywanych produktów a utrzymaniem miejsc pracy**.

Zjawiska te znalazły odzwierciedlenie w postaci stosowania coraz częściej określeń typu „polski produkt”, „polskie sklepy”, „polskie firmy”, „dobre bo polskie” oraz akcentowaniu polskiego wizerunku przedsiębiorstw. Znanym przykładem takich działań jest logo (bocian) i marketing firmy Atlas (lidera na krajowym rynku chemii budowlanej) oparty na hasle „Kocham Polskę”, bądź wizerunek PKO Banku Polskiego (największej instytucji finansowej w Polsce), akcentującego rolę mecenasa kultury narodowej, który wspiera duże przedsięwzięcia artystyczne. Pojawiły się również nowe wzory zachowań biznesowych polskich pracodawców, dostrzegających potrzebę konsolidacji i obrony wspólnych interesów wynikającą z ich słabej pozycji w porównaniu

⁴² Skłonność do nabywania produktów markowych rośnie wraz z powiększeniem dochodu swobodnego wykorzystania (tzw. *discretionary income*), którym dysponują konsumenci po odjęciu wydatków stałych i koniecznych, takich jak pożywienie, ubranie, transport i mieszkanie. W Polsce grupa osób dysponujących znaczącymi dochodami tego typu jest nieduża, zawężona głównie do zamożnych warstw społecznych w dużych miastach, co w porównaniu z krajami UE znajduje odzwierciedlenie w relatywnej szczupłości oferty najlepszych marek. Jak zauważa Jędrzej Wittchen, właściciel renomowanej rodzimej firmy wytwarzającej galanterię i odzież skórzaną, „dla większości Polaków produkty markowe o wyższej cenie uchodzą za luksusowe. A popyt na takie towary jest w Polsce ograniczony” (D.Styczek, op.cit., s.38).

z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Jak podkreślają organizacje biznesu, „musimy zwiększyć zdolność gromadzenia i pozyskiwania kapitału. Kapitał zagraniczny stanowi cenne uzupełnienie kapitału krajowego, ale nie może być podstawowym źródłem finansowania rozwoju. Powinniśmy zwiększyć poziom krajowych oszczędności i inwestycji”.⁴³

Jednym z aspektów nowego podejścia do konkurencyjności rodzimych firm jest rosnąca **świadomość znaczenia polskiej marki**. Wyniki badań nad strategiami marketingowymi przedsiębiorstw prowadzą do wniosku, że wchodzenie na rynek krajowy marek zagranicznych lub międzynarodowych, np. marek handlowych wprowadzanych przez duże sieci sklepów, stanowi duże wyzwanie dla krajowych producentów. „Tylko niewielu z nich posiada (...) silne marki i jest w stanie konkurować z marką handlową. Na rynku **utrzymają się tylko ci producenci, którzy byli lub będą w stanie w średnim czasie dokończyć proces kreowania własnej marki**. Większość drobnych i średnich producentów może zostać skazana na marginalizację. Ich rola będzie polegać na ubieganiu się o funkcję poddostawcy dla dużych sieci (...) Rosnący udział marek handlowych w ogólnych obrotach sieci będzie stanowił zagrożenie dla producentów towarów markowych. Ich rozwój będzie bowiem dokonywał się kosztem udziału marek producenta. Rozwój nowych form dystrybucji (...) będzie niewątpliwie służył umacnianiu pozycji rynkowej marek własnych sieci”.⁴⁴

Dodatkowo eksperci zajmujący się marketingiem zwracają uwagę na zmiany jakościowe spowodowane upowszechnieniem Internetu. Z jednej strony, jest to wzrost hiperkonkurencji na skalę globalną, który wywołał tendencję do wyrównywania cen w dół. Z drugiej – ograniczenie roli różnic cenowych w docieraniu do wybranych grup konsumentów lub zwiększaniu sprzedaży, podnoszenie znaczenia wartości dodanych do podstawowych cech wyrobów oraz komunikacji z klientami. W takich okolicznościach „**dobra marka staje się ważniejsza niż aktualnie osiągnany zysk**. Jeśli odniesie się sukces, jej rynkowa wartość może wielokrotnie przekroczyć profity osiągnane ze sprzedaży oznaczonych nią produktów. Kto myśli o przyszłości swojego biznesu, myśli o marce. I o lojalnych klientach, których do niej przywiąże, by wydawali na nią krocie”.⁴⁵ W takim ujęciu wyróżnikiem „starej gospodarki” była koncentracja na

⁴³ Czarna lista barier dla przedsiębiorczości, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych, Warszawa, maj 2003, s.5.

⁴⁴ T.Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Warszawa-Łódź 2001, s.164-165. Negatywne aspekty braku wsparcia państwa dla rodzimego kapitału w handlu i łatwości przejmowania polskiego rynku przez zagraniczne sieci handlowe, co prowadzi do osłabienia pozycji naszych producentów, omawia szerzej J.Rakowski, *Handel w Polsce w latach 1989 – 2000*, Polskie Centrum Handlowo-Usługowe, Warszawa 2001, s.155-161.

⁴⁵ Zob. wywiad z P.Kotlerem: *Marketing po rewolucji*, „Businessman Magazine”, maj 2002, s.20.

rachunku finansowym, natomiast „nowa gospodarka” dostrzega wartości inne niż zapasy czy należności. Jedną z takich wartości jest marka.

W środowiskach gospodarczych narasta zrozumienie tych zagadnień. Świadomość znaczenia polskiej marki przekłada się na strategie rozwojowe i marketingowe rodzimych przedsiębiorców. Nie wytrzymuje krytyki pogląd dominujący w pierwszych latach transformacji, że pochodzenie kapitału nie ma większego znaczenia dla rozwoju gospodarczego kraju. Zarówno badania zagraniczne, jak polskie dowodzą, że rozkład korzyści i zysków płynących z działalności firm ponadnarodowych zależy od konkretnego umiejscowienia ich centrów decyzyjnych (siedzib zarządów) i strategicznych sfer działania, takich jak badania i rozwój, pochodzenie kadry zarządzającej, miejsca płacenia największych podatków oraz inwestowania w rozwój najnowszych technologii, a także struktury własnościowej kluczowych aktywów. Korporacje ponadnarodowe są w znacznej mierze kontrolowane przez macierzyste kraje, z których wywodzi się większość udziałowców i kadra kierownicza. „Lokalnym” menedżerom pozostawia się najczęściej decyzje o charakterze taktycznym.⁴⁶ Decyzje te mogą, ale nie muszą być korzystne dla rodzimego biznesu i gospodarki kraju.

Takie wnioski potwierdzają polscy przedsiębiorcy. Zwracają oni uwagę, że np. w negocjacjach z sieciami zagranicznych sklepów nie liczy się tylko cena i jakość produktu, lecz również pochodzenie towaru. Istnieją bowiem możliwości preferowania innych firm poprzez umowy i powiązania kapitałowe. **„W przyszłej Unii naszym „być albo nie być” będzie obrona marki. Żeby nas zauważono jako wytwórców, musimy produkować pod własną marką, nie zaś być tylko wytwórcą dla obcych sieci lub firm. (...) Mocna firma to ta, która ma mocną markę”.**⁴⁷

Nieprzypadkowo zaczynają pojawiać się rodzime przedsiębiorstwa, które sprzedają za granicą towary pod własną marką, jak Forte, czołowy eksporter polskich mebli do Niemiec lub producent żywności Rolnik wchodzący na rynek węgierski, czeski i słowacki. (Firma Forte tworzy także swoją sieć dystrybucji za granicą, natomiast firma odzieżowa LPP buduje międzynarodową sieć

⁴⁶ „Firmy-matki kooperują z firmami-córkami nie tylko w zakresie bezpośredniej produkcji, ale i w dziedzinie inwestycji, rozwoju technologii, prac projektowych, zaopatrzenia, marketingu i sprzedaży, usług powykonawczych. (...) W ramach powstających w ten sposób sieci, macierzyste firmy rezerwują na ogół dla siebie funkcje strategiczne” (W.Anioł, *Paradoksy globalizacji*, Warszawa 2002, s.94 passim). Pozytywne i negatywne aspekty inwestycji zagranicznych w kontekście regulacji ich napływu omawiają syntetycznie P.Kotler, S.Jatusripitak i S.Maesincee, op.cit., s.66-68. Charakterystykę racjonalności ekonomicznej, którą kierują się korporacje ponadnarodowe, w tym techniki wyprowadzania zysków za granicę, zawiera praca A.Bukley’a, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Warszawa 2002.

⁴⁷ Wywiad z J.Rolnikiem, współwłaścicielem firmy Rolnik, „Rzeczpospolita” – dodatek „Nasza Europa”, 26.05.2003, s.5.

sklepów Reserved.)⁴⁸ Renomę za granicą zdobywają niektóre polskie przedsiębiorstwa w branży informatycznej, jak np. ComArch (dostawca systemów telekomunikacyjnych m.in. dla instytucji rządowych USA) lub Logotec (dostawca programu do tworzenia aplikacji mobilnych dla japońskiej firmy Aicon), a także w innych branżach: Kross (produkcja rowerów), Black Red White i Kler (meblarstwo), Nowy Styl (produkcja foteli, krzeseł i paneli podłogowych), Kamis (przyprawy), Aryton (produkcja odzieży), Porthos (kapelusze), Mlekovita (mleczarstwo), Pollena Ewa (kosmetyki) czy Inter Groclin (akcesoria motoryzacyjne).

Realia gospodarcze przewartościują sposób myślenia elit politycznych, które początkowo koncentrowały się na innych aspektach reform gospodarczych lub nie dostrzegały (np. z przyczyn doktrynalnych) potrzeby aktywności państwa w tym obszarze.⁴⁹ Podobnie jak w innych krajach postsocjalistycznych, duży deficyt handlowy z krajami UE wymusza jednak tworzenie mechanizmów promocji eksportu, którymi dysponują inne państwa członkowskie OECD.⁵⁰ W krajach rozwiniętych tworzą je od dawna m.in. narodowe plany rozwoju eksportu, wsparcie finansowe i kredytowe, polityka podatkowa, polityka pozyskiwania inwestorów zagranicznych, programy promocji eksportu, specjalne kredyty i gwarancje kredytowe, proeksportowe wsparcie organizacji otoczenia biznesu oraz tworzenie odpowiednich usług (handlowych, marketingowych itd.).⁵¹

⁴⁸ „W 1999 roku w ogóle nie mieliśmy żadnego sklepu detalicznego i nie mieliśmy żadnego klienta, który byłby ostatecznym konsumentem. Sprzedawaliśmy odzież do pośredników. (...) Jednak zauważyliśmy, że na świecie w branży odzieżowej liczą się głównie sieci sklepów. Firma, która myśli o dłuższym rozwoju, musi przyjąć ten kierunek. Zrobiliśmy to i efekty są widoczne, Marka rozwija się bardzo dynamicznie. Już 60 proc. przychodów LPP pochodzi właśnie ze sprzedaży odzieży Reserved” (cyt. z wywiadu z D.Pachłą, wiceprezesem zarządu LPP, „Gazeta Gospodarcza”, 25-27.07.2003, s.4).

⁴⁹ Na odrębne opracowanie zasługuje problem kulturowej niedojrzałości części polskiej „klasy politycznej” do pełnionych ról i funkcji. W ugruntowanych demokracjach popieranie rodzimego biznesu, traktowane jako przejaw patriotyzmu, jest niejako wpisane w zakres obowiązków rządzących elit (opłacanych przez podatników). W Polsce świadomość tego typu zależności dopiero się kształtuje, czego przejawem jest m.in. przeprowadzanie przetargów przez instytucje publiczne rzadko preferujące rodzime firmy lub zachowania polityków promujących zagraniczne marki, np. ubrań. (zob.: J.Solska, Garnitur dla orła, „Polityka”, 04.01.2003). Pewnym symptomem zmian w tej dziedzinie jest m.in. moda podawania tradycyjnych polskich potraw w trakcie rozmaitych spotkań, bankietów czy poczęstunków z udziałem władz lub znanych osobistości.

⁵⁰ Niechętny stosunek do promocji eksportu, rozpatrywanego początkowo w kategoriach nadmiernego interwencjonizmu państwa, występował także w innych państwach przeprowadzających posocjalistyczną transformację ustrojową. Zob.: A.I.MacBean, *Export Promotion in the Czech Republic: can it help?*, Phare ACE Program, Brussels 2000.

⁵¹ *Distribution of Institutional Responsibilities for Foreign Trade Management*, UNCTAD, Geneva 1989.

Stopniowo budowana jest również infrastruktura instytucjonalnego wsparcia polskiej marki. Jej elementem są organizacje otoczenia biznesu, zwłaszcza organy władzy publicznej (Kancelaria Prezydenta, ministerstwa, agencje rządowe, ambasady) zajmujące się wspieraniem eksporterów, a także działania organizacji biznesu oraz środowisk opiniotwórczych, mające bardziej medialny charakter, jak konkursy, nagrody i wyróżnienia promujące najlepsze polskie marki, firmy i przedsiębiorców. Instytucje i organizacje otoczenia biznesu tworzą rozmaite systemy dotacji dla podmiotów gospodarczych, w tym eksporterów (szkolenia, uzyskanie certyfikacji, uczestnictwo w zagranicznych misjach, imprezach targowych, tworzeniu wspólnych ofert). Udzielają pożyczek (na tworzenie nowych miejsc pracy czy ochronę środowiska) oraz preferencyjnych kredytów i poręczeń kredytów bankowych, ubezpieczają eksporterów i krajowe transakcje handlowe oraz przyznają środki na szkolenia, doradztwo i kojarzenie partnerów.⁵² Promocją eksportu i polskiej marki zajmuje się wiele agend rządowych i instytucji publicznych, w tym przede wszystkim Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej,⁵³ Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych i Polska Agencja Rozwoju Turystyki.

W tym obszarze aktywne są również organizacje biznesu współpracujące z politykami, administracją rządową i mediami. Krajowa Izba Gospodarcza oraz Fundacja Promocja Polska utworzyły Instytut Marki Polskiej i Akademię Marek, które realizują „Program Przywrócenia Roli i Znaczenia Marek Firmowych i Handlowych w Polsce” Marka-Markom.⁵⁴ Powstało Polskie Stowarzyszenie Wytwórców Produktów Markowych ProMarka. Przyznawane są liczne nagrody i wyróżnienia, które budują prestiż i marki polskich firm. Wśród najbardziej znanych można wymienić m.in. konkurs Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”, który wyróżnia najlepsze polskie produkty i usługi. Firmy najbardziej przyczyniające się do konkurencyjności polskiej gospodarki wyróżniane są Nagrodą Gospodarczą Prezydenta RP. Z kolei Business Centre Club (BCC) i Urząd Komitetu Integracji Europejskiej przyznają Medal Europejski

⁵² *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003; *Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Informator o dotacjach, pożyczkach, kredytach i usługach doradczych dla MSP*, Euro Info Centre – Fundusz Współpracy, Warszawa 2002.

⁵³ Por.: *Formy Wspierania Eksportu*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Inwestycji Zagranicznych i Promocji Eksportu, Warszawa 2003.

⁵⁴ Powstanie Instytutu Marki Polskiej, z inicjatywy KIG i Ministra Przemysłu i Handlu, stało się od 1996 r. częścią oficjalnej polityki przemysłowej zmierzającej do wzrostu konkurencyjności polskiego przemysłu. Szerzej zob.: Fundacja Promocja Polska – Instytut Marki Polskiej (imp@kig.pl).

wyróżniającym się produktom i usługom oferowanym przez firmy działające na terenie Polski.⁵⁵ BCC przyznaje corocznie tytuł Lidera Polskiego Biznesu i organizuje uroczyste Wielkie Gale Liderów promujące czołowych polskich przedsiębiorców i menedżerów. Gazeta „Rynki Zagraniczne” organizuje konkurs Wybitny Polski Eksporter (*Polish Outstanding Exporter*).⁵⁶

Wymienione przykładowo instytucje i działania wskazują, że **problematyka promocji eksportu i polskich marek jest już wyraźnie obecna w dyskursie publicznym**. Jednak z punktu widzenia marketingu narodowego i wizerunku polskiego biznesu, obecność ta słabo przenosi się na efektywność działania. Brakuje koordynacji programowej i organizacyjnej. Rozproszony układ agencji, instytucji i organizacji jest mało skuteczny, co wynika głównie z braku całościowej, spójnej wizji działań. Istnieją jedynie cząstkowe programy promocji, przygotowane na użytek różnych podmiotów. Podejmowane od pewnego czasu inicjatywy nie zakończyły się sukcesem. Nie powiódł się zapowiadany przez MSZ w 2002 r. plan powołania specjalnej rady ds. promocji, która mogłaby koordynować prace nad wizerunkiem Polski.⁵⁷ Zbyt skromne są środki finansowe przeznaczane na wsparcie eksportu i promocję marek. Szacuje się je na około 50 mln USD rocznie (faktycznie kwota ta jest nieco wyższa, gdyż wydatkowane są również trudno policzalne środki biznesu, organizacji, fundacji itd.). W porównaniu z nakładami na promocje bogatych krajów, nie są to jednak duże środki – tak np. Wielka Brytania wydaje rocznie na ten cel około miliard funtów.⁵⁸

Skuteczny marketing wymaga utworzenia gremium koordynującego wypracowanie spójnej strategii działań zmierzających do poprawy wizerunku Polski. Obecne trudności finansowe nie powinny ograniczać myślenia strategicznego, które pozwala określać cele i kierunki konkretnych działań w przyszłości. Brak

⁵⁵ Syntetyczny przegląd różnych konkursów i nagród związanych z promocją eksportu i polskich marek zawiera dodatek „Rzeczpospolitej” – „Nasza Europa”, 26.05.2003.

⁵⁶ „Rynki Zagraniczne”, wydanie specjalne 2002, katalog laureatów konkursu 1997–2001.

⁵⁷ Nie udało się również utworzyć Instytutu Promocji Eksportu proponowanego przez KIG. Innym przykładem inercji są nieudane próby utworzenia za granicą kilkunastu Domów Polskich, które miały wspierać nasz eksport - zob.: L.Okta, Domy niezgody, „Rzeczpospolita”, 4.07.2003, s.B3.

⁵⁸ Badania Instytutu Koniunktur i Cen wykazały, że w Polsce w 1998 r. jedynie 4% eksportu ogółem korzystało z jakiegokolwiek wsparcia finansowego (ubezpieczenia kontraktów, dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych itd.), podczas gdy analogiczny wskaźnik dla USA wynosił 45%, a dla Unii Europejskiej – 35%. W przypadku innych krajów, wszystkie instrumenty wspierania eksportu (w tym również działania promocyjne) wpływały na poziom wolumenu eksportu, w skali od 17% w USA do 11% we Włoszech. W Polsce od 2001 r. wysokość środków budżetowych na promocję eksportu utrzymuje się na poziomie około 15 mln USD. Kwota zaplanowana w budżecie państwa na rok 2003 wynosiła około 16,3 mln USD. Jest to 12 razy poniżej przeciętnego poziomu dla państw członkowskich UE.

orientacji w tym, do czego chcemy dojść i brak czytelnych priorytetów może sprawić, że będziemy tracić szansę na realizację celu niejako niezależnie od naszych zasobów. Koordynacja działań daje bowiem możliwość lepszego wykorzystania (synergii) już istniejących koncepcji i środków oraz konsekwentnego i przemyślanego prowadzenia dalszych działań. Zmiana sposobu postrzegania kraju i jego marek stanowi bowiem program, którego realizacja musi być rozłożona w czasie. Doświadczenia innych krajów wskazują, że jest to perspektywa sięgająca 10–15 lat.⁵⁹

Być może jego załącznikiem okaże się „Program Promocji Gospodarczej Polski do roku 2005” zaproponowany przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej we wrześniu 2003 r. Przewiduje on m.in. powołanie Rady Promocji Gospodarczej przy Prezisie Rady Ministrów, jako organu o charakterze opiniodawczo-doradczym. Jej zadaniem byłoby wypracowanie wspólnej strategii działań z zakresu promocji gospodarczej Polski, realizowanej przez różne instytucje i organy administracji rządowej we współpracy z Kancelarią Prezydenta RP oraz przedstawicielami samorządu gospodarczego i organizacji międzynarodowych. Program zapowiada budowanie wizerunku i marki kraju, usprawnienie dotychczasowych narzędzi promocji eksportu i wdrażanie nowych instrumentów tej promocji (np. programów regionalnych i sektorowych), wspieranie tworzenia polskich izb przemysłowo-handlowych za granicą, aktywizację działalności poręczeniowo-gwarancyjnej skarbu państwa i programu dopłat do oprocentowania kredytów eksportowych, zwiększenie udziału kredytów bankowych w finansowaniu transakcji eksportowych, a także wzrost zaangażowania Polski w sferze pomocy rozwojowej ze szczególnym uwzględnieniem pomocy wiązanej. Program zawiera również zapowiedź nowych działań w obszarze promocji napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski.⁶⁰

⁵⁹ Zob.: rozmowa z W.Olinsem, „Rzeczpospolita”, 14.07.2003, s.B3.

⁶⁰ Szerzej patrz: „Program Promocji Gospodarczej Polski do roku 2005” przyjęty 2 września 2003 r., dostępny na stronach internetowych Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.