

Kultura ekonomiczna w Niemczech na przykładzie Euroregionu Nysa

Izabela Ścibiorska-Kowalczyk¹

Streszczenie:

Celem artykułu jest zaprezentowanie kultury ekonomicznej Niemiec oraz obszarów dotychczasowej współpracy polsko-niemieckiej w Euroregionie Nysa. Do analizy wykorzystano studia dotyczące literatury przedmiotowej oraz dokumenty związane z powstaniem i funkcjonowaniem Euroregionu Nysa. Przedstawiono również wyniki badania ankietowego, przeprowadzonego przez autorkę w małych i średnich przedsiębiorstwach w polskiej i niemieckiej części Euroregionu Nysa, którego celem było zebranie opinii na temat stosunków polsko-niemieckich, znajomości Euroregionu Nysa, a także form współpracy polsko-niemieckiej.

Słowa kluczowe:

Niemcy, Euroregion Nysa, kultura ekonomiczna

Link do artykułu:

http://www.pogranicze.uni.opole.pl/biblioteka/docs/tom5/kowalczyk_t5n2.pdf

Standard cytowania (APA):

Ścibiorska-Kowalczyk, I. (2017). Kultura ekonomiczna w Niemczech na przykładzie Euroregionu Nysa. *Pogranicze. Polish Borderlands Studies*, t. 5, nr 2, s. 135-157.

My, Europejczycy, mamy powód do wdzięczności. Od 1990 roku otworzyły się perspektywy i szanse, o jakich wcześniejsze pokolenia nie śmiały nawet marzyć. Jeśli chcemy z tych szans skorzystać, potrzeba nam polityków, liderów gospodarki, ale także elit społecznych, które rozumiałyby historyczny wymiar swojej aktywności, ludzi, którzy mają dar wizji oraz umiejętność myślenia koncepcyjnego i strategicznego, a nie tylko zdolność podejmowania decyzji i działania.

Prof. Horst Teltschik

Wstęp

Mimo różnic i sprzeczności współczesna społeczność międzynarodowa jest całością funkcjonującą jako układ różnorodnych powiązań regionalnych i globalnych. Niespotykany na dotychczasową skalę rozwój współpracy

¹ Dr Izabela Ścibiorska-Kowalczyk – adiunkt w Katedrze Mikroekonomii i Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (izabela.scibiorska@ue.wroc.pl).

międzynarodowej, pogłębiająca się globalizacja życia ekonomicznego oraz politycznego stanowią zasadnicze źródło współzależności poszczególnych państw.

Cechy charakterystyczne narodu

Według badaczy kultury Niemcy są narodem o skłonnościach filozoficznych. Wielu wybitnych europejskich filozofów pochodziło właśnie z Niemiec: Hegel, Kant, Leibniz, Nietzsche, Schopenhauer, Jaspers, Heidegger i inni (Hill 2004: 99). Niemcy uchodzą za naród poetów i myślicieli. Nieprzypadkowo wprowadzili oni pojęcie „światopogląd” (*Weltanschauung*), pojęcie typowo niemieckie, szersze od religii, łączące aspekt intelektualny z uczuciowym (Bocheński 1993: 166). Tacy Niemcy, jak: Goethe, Schiller, Bach, Händel, Beethoven, Schumann, Kleist, Kant, Heine, Nietzsche, czy Wagner stworzyli jądro europejskiego humanizmu (Hill 2004: 100). Niemcy doceniają znaczenie kultury, na którą przeznaczają duże nakłady. Mają wiele teatrów, oper, filharmonii, muzeów (Lewandowski 2004: 157).

Spółczeństwo niemieckie uchodzi za jednorodne i przestrzegające ogólnie panujących norm społecznych. Są zorganizowani i obowiązkowi, a do pracy podchodzą z systematycznością i dbałością o efektywność. Starają się być bardzo dokładni. Nie lubią być przyłapani na błędzie (Nogalski, Jarocki 1998: 114). Według E. Marx (2000: 86) ludzie z różnych kultur w sytuacjach niejednoznacznych reagują rozmaicie. Krańcową postawę reprezentuje kultura niemiecka, która nie toleruje niejednoznaczności. To dlatego właśnie Niemcy są tak dobrze zorganizowani, pracują według jasno określonych programów i nie znoszą rzeczy nieprzewidywalnych. Niemcy są konkretni w swoim planowaniu i pracują systematycznie, krok po kroku. Gdy przychodzą na spotkania, są bardzo dobrze przygotowani i w swoich działaniach przestrzegają ustalonych priorytetów.

Podstawową cechą, wymaganą przez niemieckiego partnera, jest punktualność. Jest ona wartością samą w sobie w kulturze niemieckiej. Spóźnienie może zostać potraktowane jako osobista zniewaga i pogrzebać szanse na pozytywne ułożenie relacji (Szumski 2005: 95). Jonathan Steinberg pisze o przywiązaniu do cnót mieszczańskich, takich jak wydajność i zaangażowanie w pracy (Hill 2004: 105). W niemieckiej kulturze praca jest ważna i musi być wykonana solidnie. Charakterystyczna jest też silna identyfikacja osoby z jej funkcją zawodową. Długie przebywanie w biurze niekoniecznie jest interpretowane jako zaangażowanie w pracę, jest to raczej oznaka braku umiejętności organizacyjnych, świadectwo tego, że ktoś musi wykonywać swą pracę poza godzinami urzędowania. Zatrudnienie wciąż jest traktowane długoterminowo, co sprawia, że pracownicy nie lubią często zmieniać miejsca pracy (Marx 2000: 123). Praca czyni

ich wolnymi - jest świętością, częścią natury, bardziej powołaniem niż zawodem. Plany realizują do końca. W życiu chcą do czegoś dojść. Pragną też zostawić po sobie jakiś ślad. Wyróżnia ich perfekcjonizm, metodyczność, skrupulatność i zawsze podkreślana punktualność (Lewandowski 2004: 152). Na ukształtowanie się niemieckiego etosu pracy miał wpływ protestantyzm, który jest wyznawany przez sporą część Niemców. Niemiecki uczyony Max Weber wymieniał takie cechy etyki protestanckiej, jak przykładanie wagi do ciężkiej pracy (jako czynności wykonywanej na chwałę Boga), na ciężką pracę, indywidualizm, oszczędność i racjonalne, systematyczne myślenie. Te atrybuty można również wymienić jako cechy narodowe Niemców.

Osobom mającym wysokie stanowisko, tytuł zawodowy i wyższe stopnie naukowe okazuje się należyty respekt (Gesteland 2000: 267). Na porządku dziennym jest naturalny szacunek i podporządkowanie władzy, ekscentryczność nie jest tolerowana. Zawsze oczekiwane są uprzejmość i dobre maniere (Marx 2000: 125). Niemcy lubią zdecydowanych przywódców, którzy są szanowani ze względu na swoją wiedzę techniczną i profesjonalizm (Marx 2000: 125). Według Hall (1978: 185) Niemcy cechują się charakterem kultury systematycznej i hierarchicznej co znajduje swój wyraz w posługiwaniu się przez nich przestrzenią. Lubią wiedzieć, gdzie stoją i stanowczo przeciwstawiają się tym którzy np. robią zamieszanie w kolejkach, czyli wyłamują się i nie respektują np. napisów „wstęp wzbroniony”, czy „tylko dla upoważnionych”.

Kultura biznesu

Niemiecka kultura² biznesu jest związana z podejściem technicznym do prowadzenia interesów. Wynika to z tradycji przedsiębiorstw niemieckich, które częstobyły tworzone przez inżynierów skoncentrowanych na technologii i produkcji wysokiej jakości. Często zarzuca się przedsiębiorstwom niemieckim zbyt dużą koncentrację na aspektach technicznych, a mniejszą na sprzedaży i marketingu (Szumski 2005: 143). W wielu dziedzinach przemysłu i nauki wykazują silne przywiązanie do technologii wykorzystywanych do wytwarzania zespołów elektromechanicznych, w których Niemcy zawsze wiodli prym (Hill 2004: 110). Szybkość nie jest tak istotna jak dokładność. Niemieckie firmy znane są z tego, że patrzą długoterminowo, fazy planowania są dłuższe, ale wdrażanie odbywa się

2 Charakterystyka kultury ekonomicznej Polski, Japonii i Europy została opisana w: Ścibiorska-Kowalczyk, I. (2013). Polish and european economic culture – a comparison. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition, No 18* oraz Ścibiorska-Kowalczyk, I. Universality of selected components of the Japanese economic culture in the area of corporate social responsibility. *Asian Studies. Research Papers of Wrocław University of Economics, No 134*.

krócej, szybciej i w jego trakcie ujawnia się mniej błędów niż w tych kulturach biznesowych, które są nastawione na szybkie wykonywanie zadań (Marx 2000: 123). W gospodarce niemieckiej obowiązują wysokie normy jakości, surowe zasady bezpieczeństwa pracy i ostre przepisy ekologiczne. Wydajność należy do najwyższych na świecie (Lewandowski 2004: 152). Niemcy biorący udział w badaniu przeprowadzonym przez Akademię Ekonomiczną w Katowicach w ramach cyklu seminariów polsko-niemiecko-francuskich, których celem było wskazanie różnic kulturowych oraz wartości i charakterystycznych cech badanych narodowości, wskazali następujące wartości narodowe: pilność, dokładność, konformizm. Pilność została uznana za wartość narodową, którą wpaja się dzieciom i młodzieży. Natomiast dokładność to nie tylko wartość ważna przy wychowywaniu dzieci, ale również na każdej płaszczyźnie życia społecznego i gospodarczego. Wynikiem tego są ustalone i powszechnie akceptowane reguły postępowania. Kolejna wartość narodowa – konformizm, rozumiany jest jako umiejętność dopasowywania się do określonych norm postępowania (Karcz 2004: 236).

Niemiecka kultura biznesowa jest raczej sformalizowana. W kontaktach osobistych nie używa się imion i tradycyjnie używa się formy *Pan* zamiast bardziej poufalej *Ty*. Ton rozmów w interesach jest poważny i może być dość bezpośredni, aż do daleko posuniętej asertywności; nie można popełnić błędu i żartować sobie, ponieważ humor nie jest dobrze widziany w kwestiach biznesowych. Spotkania mają jasno określony porządek, formalny charakter i zdecydowany przebieg (Marx 2000: 124). Stwierdzenie, że Niemcy są Japonią Europy, to dwuznaczny komplement, lecz rzeczywiście, znajdujemy u nich wiele analogicznych przejawów solidaryzmu w życiu gospodarczym i społecznym: symbiotyczny związek biznesu z bankami, poczucie wspólnego celu na poziomie całej branży oraz ukryty protekcjonizm, za sprawą którego rynek niemiecki bywa dla obcych ekspertów równie trudny do penetracji, jak japoński. Podobnie jak Japończycy, Niemcy starają się znaleźć jak najbardziej właściwą odpowiedź oraz wykazują rzeczowe podejście do problemów (Hill 2004: 108).

Według badań Gesteland niemieccy biznesmeni są raczej powściągliwi, starają się publicznie nie okazywać uczuć. W stosunku do południowych Europejczyków unikają szerokich gestów, wyrazistej mimiki, a przerywanie innym mówcom jest uważane za niestosowne (Gesteland 2000: 268). Według przeprowadzonych badań najważniejszych celów biznesowych Niemcy wskazywali, że ważniejsze są: odpowiedzialność wobec społeczeństwa, odpowiedzialność za pracowników, innowacyjność/ kreatywność, rozumiane jako tworzenie czegoś nowego, zyski w perspektywie 10 lat oraz przestrzeganie norm etycznych. Za mniej ważne uznali: władzę, patriotyzm, dumę narodową, zamożność osobistą, wzrost

firmy oraz tegoroczne zyski (Hofstede, Hofstede i Minkov 2011: 330). Do tradycji należy szczególna ochrona warunków pracy, dotyczy to długości czasu pracy, a także warunków lokalowych i technicznych. Zawraca się uwagę na warunki pracy młodzieży, kobiet i osób niepełnosprawnych. Regulacje w tym zakresie są ciągle dopracowywane, w efekcie zapisywane w formie zbiorowych układów pracy i regulaminów pracy (Małachowski 2013: 215).

Według badań *Guidelines for the Use of GLOBE Cultures and Leadership Scales* niemiecki wybitny przywódca postrzegany jest jako osoba, która ma wiele pozytywnych zachowań, tj. uczciwość, umiejętności dyplomatyczne, inspirowanie i integrowanie pracowników, poświęcanie się, ale także skromność i stanowczość. Zaznacza się, że cechy te występują przy stosunkowo niskich negatywnych cechach, tj. nieżyczliwość, autorytaryzm, czy niechęć do partycypacji. Natomiast według wskaźnika HDI Organizacji Narodów Zjednoczonych, gdzie uwzględnia się średnią długość życia, stopień alfabetyzacji i poziom dochodu *per capita* Niemcy plasowani są jako jeden z najbardziej rozwiniętych krajów na świecie (Gostomski 2012: 15).

Gospodarka Niemiec

Według badań Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars (1998: 181) Niemcy zaliczane są do krajów o charakterze uniwersalistycznym. Połączenie silnych wartości uniwersalizmu, syntezy i kolektywizmu w niemieckim procesie tworzenia bogactwa przejawia się w postaci wysoce skodyfikowanego systemu gospodarczego, w którym państwo i przedsiębiorstwo prywatne współpracują ze sobą, rozwijając i kierując działaniami w sferze biznesu na skalę niespotykaną w kulturach indywidualistycznych. W Niemczech wiele decyzji gospodarczych podejmuje się na poziomie mezoekonomicznym, gdzie wspólnie działają grupy pracowników, grupy finansowe, przemysłowe i rząd. Dzięki niemu Niemcy zyskują wyraźną przewagę w rywalizacji międzynarodowej.

Wysoka efektywność zachodnioniemieckiej społecznej gospodarki rynkowej i dotychczasowe doświadczenia w jej realizacji wykorzystane były w procesie urynkowienia gospodarki wschodnioniemieckiej. Ta odmiana kapitalizmu z szeroko zakrojonym bezpieczeństwem socjalnym nawiązywała do teorii ordoliberalizmu Waltera Euckena, wywodzącego się z fryburskiej szkoły ekonomii, czyli liberalizmu „uporządkowanego”, gdzie akcentuje się poważną rolę ustawodawstwa o charakterze „społecznym”, które tworzy porządek gospodarczy (*Wirtschaftsordnung*) i zapewnia świadczenia oraz spokój społeczny (Puślecki 1996: 92).

Industrializacja Niemiec nastąpiła później niż w Wielkiej Brytanii, czy w Stanach Zjednoczonych. Państwa niemieckie zaczęły jednoczyć się gospodarczo dopiero w 1832 r., ale rewolucja burżuazyjna, tryumfująca w całej niemal Europie, w Niemczech poniosła klęskę. W połowie XIX wieku państwa niemieckie były nadal w znacznym stopniu feudalne i zacofane pod względem ekonomicznym. Tylko w Prusach rozwinęła się klasa przedsiębiorców i rynki kapitałowe, istniejące już w Wielkiej Brytanii i w Stanach Zjednoczonych. Wojna francusko-pruska i klęska Francji były bodźcem do powstania państwa niemieckiego w 1871 r. Przemysł niemiecki współistniał więc niemal od samych początków z nacjonalizmem. Każde przedsiębiorstwo służyło narodowi i zwiększało jego poczucie własnej wartości (Allen 1987: 81-85). W latach 1860–1913 udział Niemiec w światowej produkcji przemysłowej potroił się, Anglii zaś zmniejszył o jedną trzecią. Od ok. 1900 r. prawie jedną czwartą produkcji europejskiej stanowiły wyroby przemysłu niemieckiego. Młode państwo narodowe było obok Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych jedną z trzech potęg przemysłowych świata (Wehler 1995: 611). Po industrializacji w Niemczech rozpoczął się szybki wzrost gospodarczy. Jednakże po klęsce Niemiec w 1918 r., konieczności płacenia odszkodowań wojennych oraz okupacji Zagłębia Ruhry, rozpoczęła się galopująca inflacja. Krótka poprawa pojawiła się przed wybuchem wielkiego kryzysu i ponownie przed drugą wojną światową, po czym w wyniku wojny nastąpiło całkowite zniszczenie niemieckiej gospodarki (Hampden-Turner i Trompenaars 1998: 183).

Jako bezdyskusyjny cud gospodarczy Niemiec po II wojnie światowej określa się niemiecki *Wirtschaftswunder* z lat 1948 – 1966. Sytuacja zachodniej części Niemiec w roku 1948 była dramatyczna. Gospodarka i finanse były w katastrofalnej sytuacji, a kraj musiał dodatkowo przyjąć kilka milionów przesiedleńców za Wschodu, natomiast 4 miliony jeńców wojennych nadal przebywało w obozach i łagrach. Zniszczeniu uległa infrastruktura, brakowało praktycznie wszystkich towarów konsumpcyjnych do zaspokojenia podstawowych potrzeb ludności, a produkcja przemysłowa uległa zmniejszeniu o ponad 50% w porównaniu do roku 1938 (Orłowski 2015: 86). Za autora cudu gospodarczego Niemiec Zachodnich uważany jest Ludwig Erhard, który bardziej jest kojarzony z przeprowadzoną reformą walutową i cenową w 1948 roku, niż z przywództwa ekipy gospodarczej kierującej transformacją niemieckiej gospodarki. Podkreślić należy, że przywódcy III Rzeszy dostosowali całą gospodarkę do produkcji przemysłu zbrojeniowego i potrzeb związanych z prowadzoną wojną. Nowi rządzący musieli to zmienić, a także odbudować kraj ze zniszczeń wojennych (Gedymin 2002: 262). Jako jeden z ważniejszych czynników cudu gospodarczego wskazuje się pomoc otrzymaną przez RFN w ramach planu Marshalla, który preferował liberalizację życia gospodarczego (Misala 2011: 18). Jak zauważył E.T. Hall (1984: 193) Niemcy

po I wojnie światowej obciążeni ekonomicznymi odszkodowaniami wojennymi i zmuszani do wzięcia na siebie „winy za wojnę” przeżyli taki rodzaj apatii, który zrodził dyktaturę. Dzięki planowi Marshalla, próbowano stworzyć takie warunki, aby nie doszło do ponownej apatii i powstania kolejnej dyktatury.

Obecnie Niemcy nie zajmują pozycji mocarstwa przemysłowego w gospodarce światowej. Coraz częściej słyszy się głosy, że dalsze utrzymywanie socjalnej gospodarki rynkowej jest niemożliwe. Wskazuje się na takie negatywne zjawiska, jak: zaniechanie własnej inicjatywy, brak odwagi, oszczędności i poczucia odpowiedzialności. Podkreśla się, że państwo opiekuńcze uzależnia jednostkę od państwa, niszcząc wolny rynek. Jedną z propozycji jest „przejście od społeczeństwa przemysłowego do informacyjnego, od obejmującego wszelkie sfery życia państwa opiekuńczego do społeczeństwa odpowiedzialnych za siebie obywateli” (Baring 2000: 293).

Istotnym wydarzeniem dla pozycji Niemiec na arenie międzynarodowej stało się przejście władzy w Berlinie w 2005 roku przez koalicję CDU/CSU – SPD z Angelą Merkel jako kanclerzem. Doprowadziło to do zmian niemieckiej polityki europejskiej w kierunku złagodzenia używanego języka i sposobu prezentacji niemieckich interesów oraz poparciem zasady *pacta sunt servanda*, czyli schröderowskiej zmiany prowadzonej polityki, tzw. małych kroków prowadzącej do przywództwa Niemiec w Unii Europejskiej. Poskutkowało to tym, że w 2013 roku zmieniono zapisy w umowie koalicyjnej, pt. *Ukształtować przyszłość Niemiec*. Obok zapisu „integracja europejska pozostaje najważniejszym zadaniem Niemiec”, pojawiło się „Niemcy jako silne gospodarczo państwo członkowskie i gwarant stabilizacji zaakceptowało swoją odpowiedzialność i szczególne oczekiwania swoich partnerów” (Olszyński 2016: 47-48). Dziś Niemcy nadal pełnią przodującą funkcję w Unii Europejskiej.

Charakterystyka niemieckiej części Euroregionu Nysa

Problemy powstałe w wyniku przekształceń strukturalnych na terenie Euroregionu Nysa były i są typowe zarówno dla Polski, Czech, jak i Niemiec. Kształtowanie nowej formy własności, infrastruktury czy zmian technologicznych i społecznych dało wielu powstającym wówczas podmiotom gospodarczym szansę zaistnienia na rynku. Szczególnie dużą szansę uzyskały małe przedsiębiorstwa, które mogły wypełnić lukę powstałą po likwidacji przedsiębiorstw państwowych. Rozpoczynający wówczas działalność przedsiębiorcy bardzo efektywnie wykorzystali tę okoliczność, budując nowy model przedsiębiorstwa (Żabiński 1999: 108).

Upadek muru berlińskiego w 1989 roku umożliwił swobodny przepływ osób i wprowadzanie demokracji na obszarze byłego NRD. O wiele bardziej skomplikowana sytuacja powstała w obszarze ekonomicznym. Widoczna była nadindustrializacja, przy dużych brakach branży usługowej. Wskaźniki ekonomiczne wskazywały, że BIP *per capita* kształtowały się na poziomie zaledwie ok. 40% w stosunku do RFN, wydajność gospodarki była na poziomie 13 – 20% wydajności na zachodzie, a dochód przeciętnego gospodarstwa domowego stanowił ok. 50% uzyskiwanego w RFN (Romiszewska 2011: 78 – 79).

Specyfika sytuacji gospodarczej w niemieckiej części Euroregionu Nysa wiązała się z koniecznością realizowania procesów dostosowawczych wynikających ze zjednoczenia Niemiec. Zjednoczone państwo niemieckie stanęło przed wieloma wyzwaniem mającymi na celu stworzenie wspólnego bytu państwowego z dwóch różniących się zasadniczo organizmów państwowych. Najważniejszym zadaniem było ujednoczenie systemów politycznej organizacji państwa, mechanizmów gospodarczych, systemów prawnych, w dalszej zaś - fizyczne, materialne dopasowanie obu gospodarek (zwłaszcza w dziedzinie infrastruktury technicznej), a także psychiczne i polityczne zjednoczenie obu społeczeństw niemieckich (Sokołowski 1999: 81-82). Model polityki gospodarczej przyjęty i zastosowany w Niemczech, z góry zakładał zdecydowane i skuteczne działania. Przyjęto rozwiązania stanowcze, wręcz szokowe. Powołano Urząd Powierniczy, wyposażono go w odpowiednie kompetencje, a co najważniejsze - w znaczne środki (Balicki 1999: 16). Głównym elementem ujednoczania systemów gospodarczych i prawnych było upodobnienie struktury własnościowej gospodarki wschodniej części Niemiec do struktury własnościowej zachodniej części kraju, czyli masowa prywatyzacja oraz reprivatyzacja gospodarki i mienia w NRD (Sokołowski 1999: 82). Przyjęto zasadę, że nawet za cenę całkowitej, materialnej likwidacji przejętego, niewydajnego potencjału ekonomicznego gospodarka tej części Niemiec musi zostać przystosowana do warunków gospodarki rynkowej. Uznano, że często taniej jest wybudować od nowa niż modernizować przedsiębiorstwa, które nie mają szans na przetrwanie w konkurencyjnej gospodarce (Balicki 1999: 16).

W Niemczech Wschodnich wdrożono program natychmiastowej, pełnej unifikacji ekonomicznej, opartej na wspólnej walucie i jednoczesnym poddaniu wschodniemieckich przedsiębiorstw konkurencji zachodniemieckiej i europejskiej. Jeśli porównywać procesy transformacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz w nowych krajach związkowych RFN, to można by transformację wprowadzoną w Niemczech Wschodnich określić jako najbardziej szokową i przeprowadzoną w najbardziej dogodnych warunkach. W tej ostatniej sprawie decydującą rolę odegrała pomoc płynąca z zachodniej części Niemiec.

Najbardziej spektakularnym jej przejawem był transfer netto środków do nowych landów. W 1990 r. osiągnął on kwotę 47 mld DM, w 1991 r. - 108,3 mld DM, w 1992 r. - 118,2 mld a w 1993 r. - ok. 160 mld DM. W 1992 r. transfery stanowiły prawie 80% produktu krajowego brutto Niemiec Wschodnich.

Od połowy 1990 r. do połowy 1993 r. produkcja przemysłowa w nowych krajach związkowych utrzymywała się na niskim poziomie. Sytuacja poszczególnych gałęzi przemysłu była jednak w tym czasie bardzo zróżnicowana. Największe spadki produkcji wystąpiły w przemyśle: skórzanym (spadek o 81,2%), maszyn biurowych i sprzętu przetwarzania danych (prawie o 80%), odzieżowym i tekstylnym (o przeszło 65%), środków transportu (o przeszło 60%). Sytuacja gospodarcza we wschodnich landach Niemiec miała swoje bezpośrednie przełożenie na kondycję gospodarczą przedsiębiorstw oraz skalę dostosowań makroekonomicznych w niemieckiej części Euroregionu Nysa. W niemieckiej części euroregionu (podobnie jak w polskiej) podstawową rolę odgrywa przemysł:

- wydobywczy (węgiel brunatny), energetyczny – Sächsischer Oberlausitzkreis Zittau, Schwarze Pumpe, Boxberg, Hagenwerder,
- elektromaszynowy (metalowy, środków transportu, maszynowy) – Görlitz; Kamenz, Zittau, Löbau,
- szklarski i ceramiczny – Weisswasser, Hoyerswerda,
- lekki (włókienniczy, odzieżowy, skórzany) – Görlitz, Kamenz, Zittau, Löbau,
- drzewno-papierniczy – Kamenz, Weisswasser,
- optyczny – Görlitz,
- budowlany i rolnictwo (ogrodnictwo).

Antidotum na procesy dezindustrializacyjne tej części Niemiec stanowiło dynamiczne zakładanie nowych przedsiębiorstw, chociaż nie zawsze były one w stanie sprostać wymogom konkurencji. Dlatego też zakładaniu nowych firm towarzyszyła upadłość i likwidacja przedsiębiorstw już funkcjonujących (Sokołowski 1999: 85-87). Polsko-niemiecki obszar graniczny, na który składają się polska i niemiecka część euroregionu, ma wspólną przeszłość historyczną oraz w miarę jednorodne środowisko gospodarcze. Procesy transformacyjne obu przygraniczy były natomiast odmienne (Ścibiorska-Kowalczyk 2014: 101-109).

Opinie polskich i niemieckich małych i średnich przedsiębiorców z terenu Euroregionu Nysa

Metodyka i organizacja badań

Badanie zostało przeprowadzone na terenie Euroregionu Nysa w małych i średnich przedsiębiorstwach. Badaniami ankietowymi objęto 100 polskich i 100 niemieckich przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki stanowią niewielki wycinek szeroko zakrojonych badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę artykułu w latach 2006-2008 w ramach stypendium³ Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Priorytet II, działanie 2.6. Badania były współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego – 75% oraz ze środków budżetu państwa – 25% w ramach ZPORR.

Celem badania było zebranie opinii na temat stosunków polsko-niemieckich, znajomości Euroregionu Nysa oraz form współpracy polsko-niemieckiej. Do badania dobierano przedsiębiorstwa o różnej formie organizacyjno-prawnej, różnej wielkości, działające w różnych sektorach gospodarki. Ankiety wypełniali właściciele przedsiębiorstwa lub kadra zarządzająca. Badania realizowali doświadczeni ankieterzy, którzy przyjeżdżali do badanych przedsiębiorstw i przeprowadzali rozmowy z respondentami. Do badania została wykorzystana głównie metoda statystyczna. Badane przedsiębiorstwa charakteryzowały się strukturą, przedstawioną w tabeli nr 1.

Tabela 1. Wielkość przedsiębiorstw (w %)

Wielkość przedsiębiorstw	Polska	Niemcy
Mikroprzedsiębiorstwa	25	34
Małe przedsiębiorstwa	42	48
Średnie przedsiębiorstwa	33	18

źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet

W badaniu polskich przedsiębiorstw brało udział: 25% mikroprzedsiębiorstw, 42% małych przedsiębiorstw oraz 33% średnich przedsiębiorstw. W badaniu niemieckich przedsiębiorstw brało udział: 34% mikroprzedsiębiorstw, 48% małych przedsiębiorstw oraz 18% średnich przedsiębiorstw.

3 Stypendium przyznawane doktorantowi – stypendyście, w ramach Projektu *DR BEST – program stypendialny dla najlepszych doktorantów na Akademii Ekonomicznej* ze środków otrzymanych przez Akademię Ekonomiczną w ramach Działania 2.6 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy.

Tabela 2. Forma organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw (w %)

Forma organizacyjno-prawna	Polska	Niemcy
spółka z o.o.	47	66
spółka jawna	7	-
spółka cywilna	8	-
przedsiębiorstwo państwowe	2	-
spółdzielnia	7	-
spółka akcyjna	3	-
działalność gospodarcza	16	20
firma prywatna	10	9
spółka komandytowa	-	5

źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet

Forma organizacyjno-prawna polskich badanych przedsiębiorstw to: spółka z.o.o. (47% badanych firm), spółka jawna (7%), spółka cywilna (8%), przedsiębiorstwo państwowe (2%), spółdzielnia (7%), spółka akcyjna (3%), działalność gospodarcza (16%), firma prywatna (10%). Forma organizacyjno-prawna niemieckich badanych przedsiębiorstw to: spółka z.o.o. (66% badanych firm), działalność gospodarcza (20%), firma prywatna (9%), spółka komandytowa (5%).

Tabela 3. Przedmiot działalności firmy (w %)

Przedmiot działalności firmy	Polska	Niemcy
produkcja	28	16
usługi	33	52
handel	26	27
budownictwo	13	5

źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet

Przedmiot działalności polskich firm to: produkcja (28% badanych firm), usługi (33%), handel (26%), budownictwo (13%). Przedmiot działalności niemieckich firm to: usługi (52% badanych firm), produkcja (16%), handel (27%), budownictwo (5%).

Cel badań:

- identyfikacja opinii i preferencji dotyczących funkcjonowania państwa oraz działań gospodarczych,

- dokonanie oceny współpracy polsko – niemieckiej w Euroregionie Nysa oraz stosunków polsko – niemieckich,
- identyfikacja postaw i świadomości w zakresie dyskryminacji ze względu na płeć i wiek,
- identyfikacja działań sprzecznych z prawem.

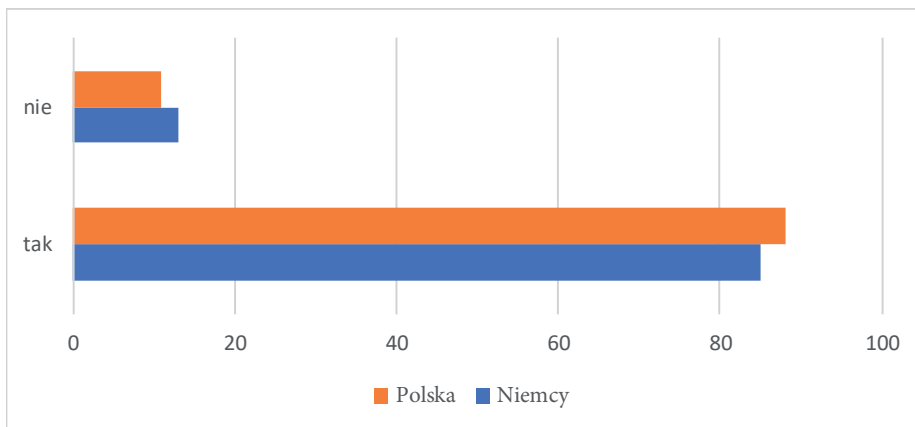
Metoda badań:

- studia literatury przedmiotu,
- kwestionariusz ankietowy w języku polskim i niemieckim adresowany do małych i średnich przedsiębiorstw z terenu obejmującego polską i niemiecką część Euroregionu Nysa.

Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu

Wśród ankietowanych przedsiębiorców tak z Niemiec, jak i z Polski dominował zgodny pogląd, że demokracja jest najlepszą formą rządów (ponad 85% wskazań). Zdecydowana większość (ponad 85%) uważała, że demokracja pasuje do tradycji i kultury obu państw. Mimo, że ankietowani bardzo pozytywnie odnieśli się do demokracji, to większość stwierdziła, że są państwa, do których tradycji i kultury demokracja nie pasuje.

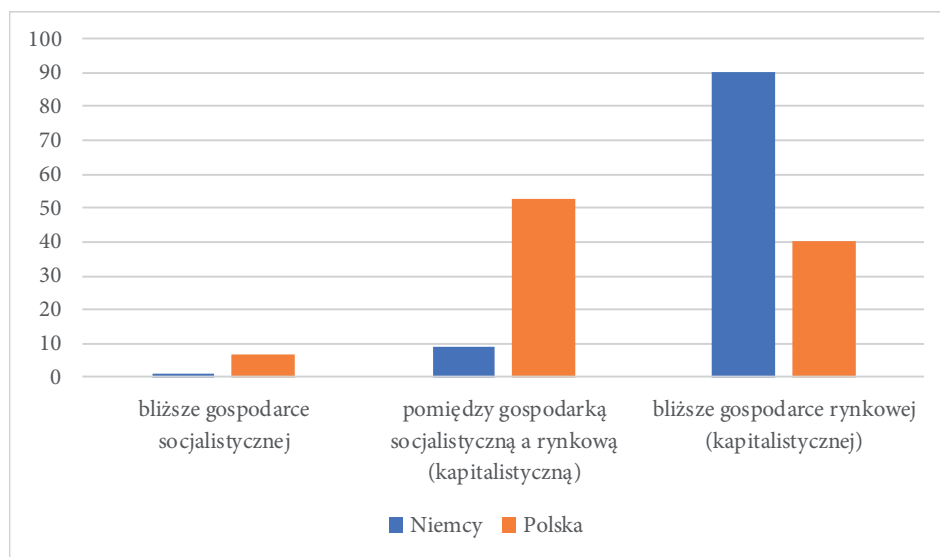
Wykres 1. Czy według Pana(i) demokracja jest najlepszą formą rządów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Wśród ankietowanych przedsiębiorców tak z Niemiec, jak i z Polski dominował zgodny pogląd, że demokracja jest najlepszą formą rządów (ponad 85% wskazań). Zdecydowana większość (ponad 85%) uważała, że demokracja pasuje do tradycji i kultury obu państw. Mimo, że ankietowani bardzo pozytywnie odnieśli się do demokracji, to większość stwierdziła, że są państwa, do których tradycji i kultury demokracja nie pasuje.

Wykres 2. Czy zdaniem Pana(i) przemiany w gospodarce Polski/Niemiec, są:



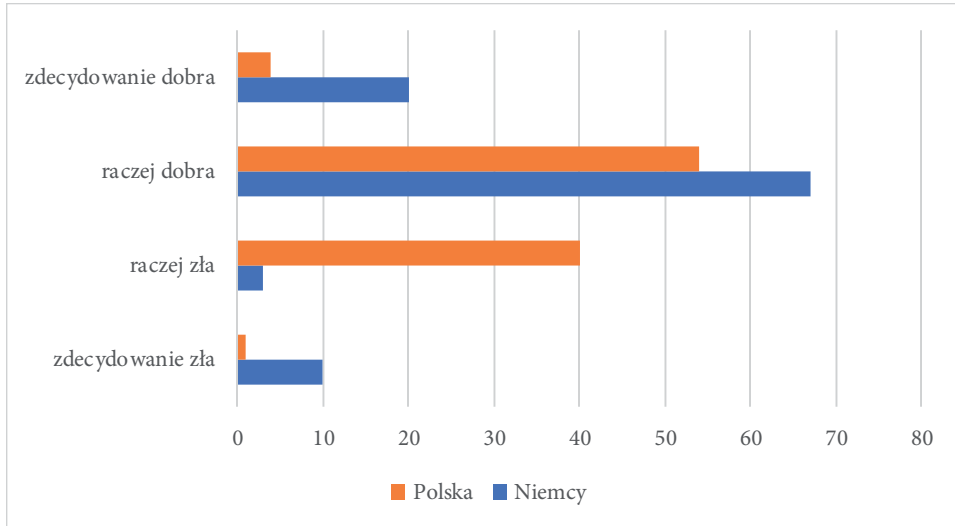
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Po kilkunastu latach od przejścia od gospodarki centralnie zarządzanej do rynkowej największa grupa ankietowanych uważała, że system gospodarczy w Polsce ma charakter pośredni pomiędzy gospodarką socjalistyczną a gospodarką rynkową (51% ocen), ale również duża część ankietowanych widziała/oceniała przemiany jako bliższe gospodarce rynkowej (41% ankietowanych). Odmienne kształtowały się poglądy niemieckich ankietowanych – aż 90% ankietowanych uważało, że przemiany w ich kraju są bliższe gospodarce rynkowej. Różnice w opiniach mogły być spowodowane różnicami w przebiegu transformacji gospodarczej w obu krajach.

Duże różnice pomiędzy niemieckimi a polskimi ankietowanymi były zauważalne w ocenie prowadzenia polityki zagranicznej swojego kraju. Aż 41% ankietowanych oceniło polską politykę zagraniczną negatywnie, pozytywnie

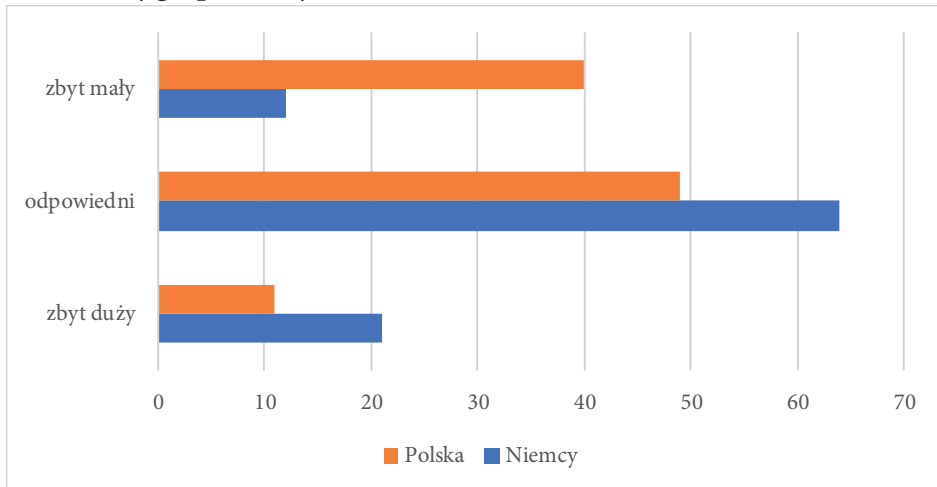
58% ankietowanych. Natomiast niemiecką politykę zagraniczną pozytywnie postrzegają aż 86% niemieckich ankietowanych.

Wykres 3. Jak by Pan(i) ocenił obecną politykę zagraniczną Polski/Niemiec?



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Wykres 4. Czy zdaniem Pana(i) udział kapitału zagranicznego w polskiej/niemieckiej gospodarce jest:



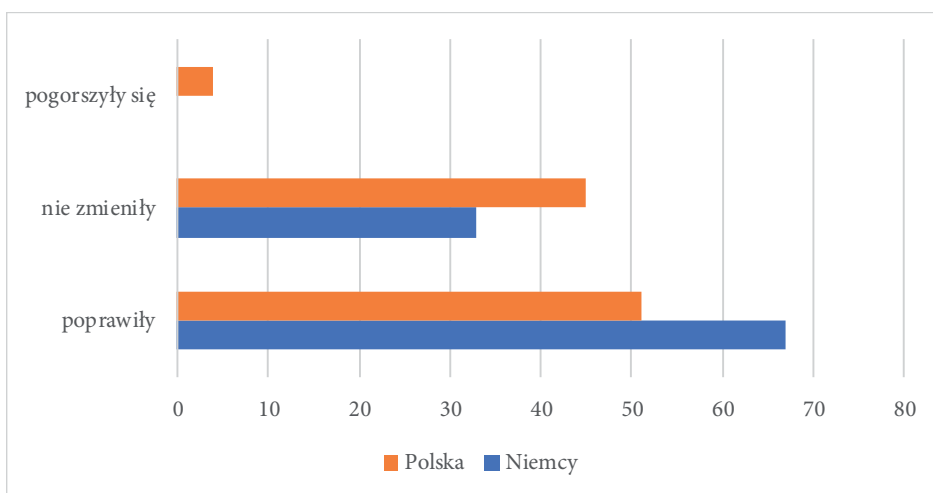
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Zdecydowanie korzystnie widziana była przez ankietowanych obecność kapitału zagranicznego - tak dla polskiej, jak i niemieckiej gospodarki (ponad 80% wskazań). Według 49% ankietowanych udział kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce był odpowiedni, ale również duża część ankietowanych uważała, że jest on zbyt mały 40%.

Natomiast dla 64% niemieckich ankietowanych udział kapitału zagranicznego w ich gospodarce był odpowiedni i tylko 11% badanych było zdania, że jest za mały. Z pewnością różnice te wynikały z różnic w potencjale i możliwościach gospodarki narodowej w obu krajach.

Wspieranie wielostronnej wymiany handlowej

Wykres 5. Czy w ciągu ostatnich lat (okres transformacji gospodarczej) stosunki Polski z Niemcami?



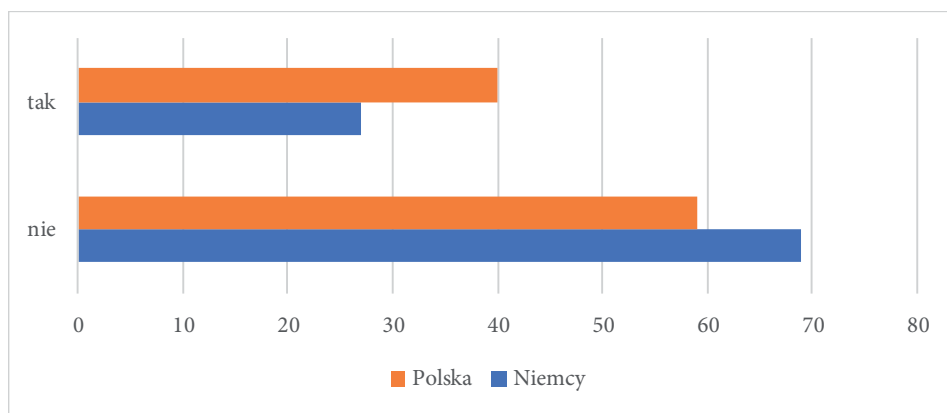
źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet

W związku z bliskością obu krajów, możliwością swobodnego przekraczania granicy, jak również możliwością współpracy na różnych płaszczyznach badano opinie na temat stosunków polsko-niemieckich. Według 51% polskich i 67% niemieckich ankietowanych w ciągu ostatnich lat (okres transformacji gospodarczej) stosunki Polski z Niemcami poprawiły się. Większość ankietowanych oceniła stosunki polsko-niemieckie neutralnie, zdecydowana większość uważała, że w najbliższym czasie stosunki polsko-niemieckie pozostaną bez zmian.

W omawianym badaniu zauważalny był większy sceptycyzm polskich ankietowanych, którzy niżej ocenili tak obecne, jak i przyszłe stosunki polsko–niemieckie.

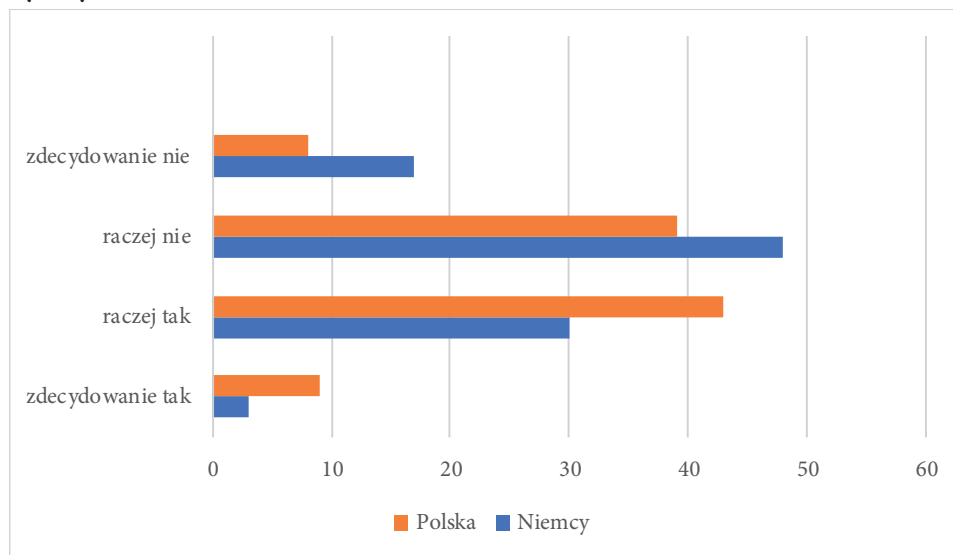
Obszarem badania został objęty Euroregion Nysa. Dlatego w ankietach pojawiło się pytanie dotyczące znajomości tej formy współpracy transgranicznej. Większość ankietowanych deklarowała, że spotkała się z pojęciem „Euroregion Nysa”, ale tylko 35% polskich i jeszcze mniej niemieckich ankietowanych było w stanie bliżej sprecyzować to pojęcie, określić czym się zajmuje i co to jest Euroregion Nysa – większość ankietowanych tylko słyszała, że istnieje.

Wykres 6. Czy Pana(i) firma współpracuje z firmami niemieckimi/polskimi?



źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet

Bliskość obu krajów pozwala na prowadzenie różnorodnej współpracy. Wśród przebadanych polskich firm 40% współpracowało z firmami niemieckimi oraz wśród przebadanych niemieckich firm 27% kooperowało z firmami polskimi. Ankietowani dokładnie opisywali na czym ona polegała - najczęściej była to współpraca handlowa. Tylko jedna polska firma zatrudniała Niemców, w Niemczech w 26% ankietowanych firm zatrudnieni byli Polacy. 78% polskich ankietowanych firm posiadało klientów z Niemiec oraz 83% niemieckich ankietowanych firm wykazało klientów z Polski, 57% polskich firm posiadało dostawców z Niemiec oraz 41% niemieckich firm miało dostawców z Polski, 58% polskich ankietowanych firm widziało w firmach niemieckich konkurenta oraz 63% niemieckich ankietowanych uważało, że polskie firmy są dla nich konkurencją. Badanie wskazało na wielostronną współpracę polsko-niemiecką, w zależności od badanych obszarów tej współpracy różne było jednak ich nasilenie.

*Poszanowanie dla reguł prawnych***Wykres 7. Czy zdaniem Pana(i) kobiety w Polsce/Niemczech są dyskryminowane?**

źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet

Badaniu podano również zagadnienia dotyczące znajomości zagadnień dotyczących równości płci oraz problematyki dyskryminacji pracowników ze względu na płeć i wiek. Większość ankietowanych spotkała się z pojęciem „polityka równości płci”. Według 52% polskich ankietowanych kobiety w Polsce są dyskryminowane, w tym wśród przebadanych kobiet 73% uważało, że kobiety są dyskryminowane. Dokładnie odwrotna opinia została zaprezentowana przez mężczyzn - 73% stwierdziło, że kobiety nie są dyskryminowane. W Niemczech odsetek ankietowanych, który uważał, że kobiety są dyskryminowane był znacznie mniejszy (33%).

Najczęstszy rodzaj dyskryminacji, jaki spotyka kobiety, według ankietowanych, to niższe wynagrodzenie, dyskryminacja ze względu na posiadane dzieci lub ciążę, mniejsze szanse na awans zawodowy. Wyniki badań wykazały, że w Polsce występuje większa dyskryminacja kobiet, niż w Niemczech. Najprawdopodobniej jest to wynikiem prowadzonej od wielu lat w Niemczech polityki przychylniej kobietom wykonującym pracę zawodową, zwłaszcza ze względu na problem

starzenia się społeczeństwa, spowodowanego niskim przyrostem naturalnym. Jednak, aby wyciągać jednoznaczne wnioski, należałoby przeprowadzić dalsze badania omawianego zagadnienia.

Tabela 4. Jaki rodzaj dyskryminacji najczęściej spotyka kobiety? (w%)

Rodzaj dyskryminacji jaki najczęściej spotyka kobiety	Polska	Niemcy
niższe wynagrodzenie	64	35
dyskryminacja ze względu na posiadane dzieci lub ciążę	58	31
trudności w zalezieniu pracy	37	19
brak dostępu do niektórych zawodów	32	11
nierówne traktowanie w pracy	26	9
mniejsze szanse na awans zawodowy	19	33
brak kobiet we władzach i życiu politycznym	9	14
molestowanie seksualne	8	7
uważam, że kobiety nie są dyskryminowane	8	19
dyskryminacja w szkołach, na uczelniach	2	0

źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet

Najczęstszy rodzaj dyskryminacji, jaki spotyka kobiety, według ankietowanych, to niższe wynagrodzenie, dyskryminacja ze względu na posiadane dzieci lub ciążę, mniejsze szanse na awans zawodowy. Wyniki badań wykazały, że w Polsce występuje większa dyskryminacja kobiet, niż w Niemczech. Najprawdopodobniej jest to wynikiem prowadzonej od wielu lat w Niemczech polityki przychylniej kobietom wykonującym pracę zawodową, zwłaszcza ze względu na problem starzenia się społeczeństwa, spowodowanego niskim przyrostem naturalnym. Jednak, aby wyciągać jednoznaczne wnioski, należałoby przeprowadzić dalsze badania omawianego zagadnienia.

Przy wyborze nowego pracownika 20% polskich i 12% niemieckich ankietowanych wskazało, że płeć ma decydujące/duże znaczenie. Ankietowani dokładnie opisali powody swojego postępowania - w większości przypadków działalność gospodarcza prowadzona przez firmy ankietowanych była związana z ciężką pracą fizyczną, do której zatrudniano mężczyzn. Przy wyborze nowego pracownika dla 23% polskich i 11% niemieckich ankietowanych miało znaczenie w jakim kandydat był wieku. Ankietowani wyjaśniali, że z jednej strony miało to na celu wybór doświadczonego pracownika, ale w większości przypadków chodziło o preferowanie młodych pracowników ze względu na większe możliwości wykonywania ciężkiej pracy fizycznej oraz lepsze, według ankietowanych, predyspozycje i chęć do nauki. Również w tym badaniu zauważa się występowanie

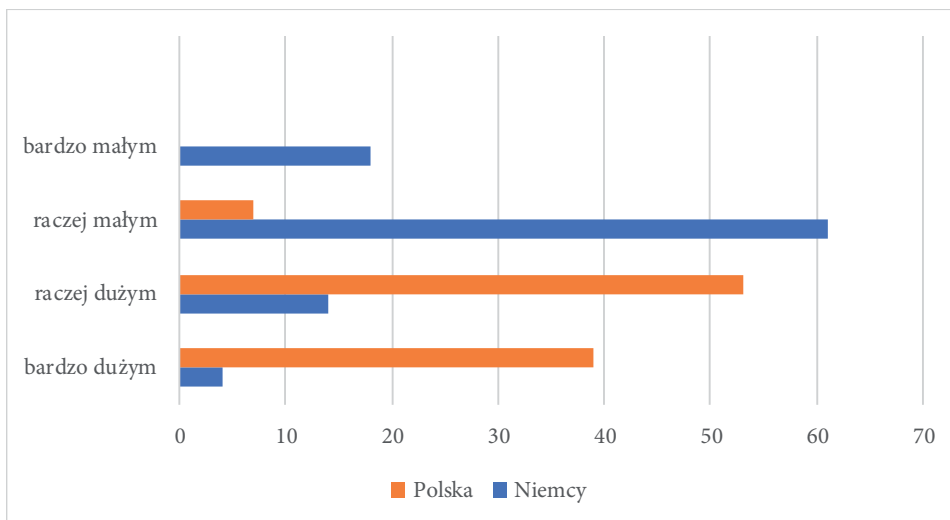
większej dyskryminacji w Polsce niż w Niemczech. Wyniki badań potwierdziły konieczność prowadzenia w Polsce polityki zachęcającej do zatrudniania osób starszych (tzw. +50) oraz polityki równości płci.

W niewielu badanych niemieckich firmach obecne były związki zawodowe, jak również mniej przychylnie niemieccy ankietowani widzieli potrzebę ich istnienia w firmie. W 22% polskich i tylko w 5% niemieckich ankietowanych firmach istniały związki zawodowe i były to głównie średnie przedsiębiorstwa. Według 50% polskich i 67% niemieckich ankietowanych związków zawodowe nie są potrzebne, natomiast według 47% polskich i 27% niemieckich badanych są potrzebne. W Polsce przypisywano związkowi zawodowemu większe znaczenie. Być może jest to związane ze znaczącą ich rolą, jaką odegrały w poprzednim systemie. Ankiety, jak stwierdzono wcześniej, wypełniali głównie właściciele i kadra kierownicza, co również mogło mieć wpływ na wyniki badań.

Unikanie działań sprzecznych z prawem

Przedsiębiorcy prowadząc działalność borykają się z różnymi nieprawidłowościami. W badaniu zostały zadane pytania o rodzaje nieuczciwości, z jakimi spotkali się przedsiębiorcy. Badanie to miało charakter ilościowy i jakościowy, gdzie dodatkowo zostały zadane pytania, w których ankietowani mieli opisać rodzaje nieuczciwości, jakiej doświadczyli. Z nieuczciwością ze strony klientów spotkało się 51% polskich i 54% niemieckich ankietowanych, ze strony dostawców – 14% polskich i 20% niemieckich ankietowanych. Nieuczciwe zachowania konkurentów były udziałem 35% polskich i 42% niemieckich ankietowanych.

Z problemem korupcji w swojej firmie spotkało się 30% polskich i 10% niemieckich ankietowanych. Zdecydowana większość polskich ankietowanych uważała, że korupcja w Polsce jest problemem (92% ocen). Zdecydowana większość niemieckich ankietowanych (79%) twierdziła, że korupcja w Niemczech nie stanowi problemu. Ankietowane przedsiębiorstwa najczęściej spotykały się z nieuczciwością ze strony klientów, najrzadziej ze strony dostawców. Na uwagę zasługuje fakt, że ankietowani dokładnie opisali, jaki rodzaj nieuczciwości ich spotkał, jak również spora ilość polskich ankietowanych zaznaczyła, że spotkała się z problemem korupcji w swojej firmie oraz część z nich opisała, jaki to rodzaj korupcji. Z badania wynika, że tak polskie, jak i niemieckie przedsiębiorstwa miały do czynienia z nieetycznym zachowaniem w stosunku do swojej firmy. Większy odsetek niemieckich ankietowanych wskazał na nieetyczne zachowania klientów, dostawców i konkurentów. Tylko w przypadku korupcji wystąpiły duże różnice w opinii badanych. Prawie 1/3 polskich badanych stykała się z problemami związanymi z korupcją. Świadczy to o dużym problemie w polskiej rzeczywistości gospodarczej.

Wykres 8. Czy uważa Pan(i), że korupcja w Polsce/Niemczech jest problemem:

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Zakończenie

Proces tworzenia gospodarki rynkowej w państwach, których obszary przygraniczne weszły w skład Euroregionu Nysa, przyniosły zmiany w strukturze gospodarczej i społecznej tych krajów. Proces transformacji w Niemczech i Polsce różnił się.

Trudno jednoznacznie wskazać czynniki, które sprawiły, że stopień zgodności postaw przedsiębiorców polskich i niemieckich jest tak wysoki. W obu krajach przez wiele lat panował ustroj socjalistyczny, jednak po przejściu od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej losy Polski i Niemiec różniły się. Wschodnia część Niemiec otrzymała duże wsparcie finansowe oraz dokonał się transfer wzorców gospodarki rynkowej, w Polsce natomiast rozwój sektora MSP odbywał się spontanicznie. Bezsprzonym pozostaje fakt, że od kilkunastu lat na styku Polski i Niemiec, w Euroregionie Nysa, mają miejsce wielorakie kontakty pomiędzy mieszkańcami obu krajów – poczynając od codziennych zakupów, poprzez współpracę między firmami aż po wymianę kulturalną. Znalazło to odzwierciedlenie w wynikach badań - 40% polskich firm współpracuje z niemieckimi a 27% niemieckich firm współpracuje z polskimi, 78% polskich firm posiada klientów z Niemiec a 83% niemieckich firm posiada klientów z Polski. Należy sądzić, że kontakty te są zasadniczym czynnikiem prowadzącym do ujednoczenia postaw przedsiębiorców z obu krajów i upodobnienia kultury biznesu w procesie inkulturacji.

Bibliografia

- Allen, Ch. S. (1987). *Germany: Competing Communitarianisms*. W: G. C. Lodge, E. F. Vogel (red.), *Ideology and National Competitiveness*. Boston: Harvard Business School Press.
- Balicki, L. (1999). Procesy prywatyzacji a przemiany struktury ekonomicznej Euroregionu Nysa. W: J. Sokołowski (red.), *Przemiany strukturalne w Euroregionie Nysa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Baring, A. (2000). *Czy Niemcom się uda? Pożegnanie złudzeń*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Bocheński, J. (1993). O światopoglądzie. W: *Sens życia i inne eseje*. Kraków.
- David, M. (1989). *The Germans*. London: Century Hutchinson.
- Gedymin, O. (2002). *Kapitalizm niemiecki. Szkice o genezie, rozwoju i teraźniejszości*. Białystok: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
- Gesteland, R. R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gostomski, E. (2012). *Gospodarka Niemiec*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Guidelines for the Use of GLOBE Cultures and Leadership Scales. <https://www.grovetwell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-intro.pdf>, 15.11.2017.
- Hall, E. T., Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Maine: Yarmouth.
- Hall, E.T. (1978). *Ukryty wymiar*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Hall, E.T. (1984). *Poza kulturą*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, A. (1998). *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Hill, R. (2004). *My Europejczycy*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & CO.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Karcz, K. (2004). *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lewandowski, E. (2004). *Pejzaż etniczny Europy*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A.
- Małachowski, W. (2013). *Kapitalizm współczesnych Niemiec*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Marx, E. (2000). *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*. Warszawa: Placet.
- Misala, J. (2011). Koncepcja socjalnej gospodarki rynkowej jako podstawa rozwoju gospodarczego Niemiec. Ujęcie teoretyczne. W: T. Budnikowski (red.), *Gospodarka niemiecka 20 lat po zjednoczeniu*. Poznań: Instytut Zachodni.

Nogalski, B., Jarocki, P. (1998). *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych. Uwarunkowania kulturowe*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

Nuss, B. (1995). *Syndrom Fausta. Próba opisanie mentalności Niemców*. Warszawa.

Olszyński, J. (2016). *Polityka europejska Niemiec w latach 2012 – 2013*. W: J. Olszyński, A. Bielig, J. Wandel (red.), *Niemcy i Polska w drodze do „Europa 2020”*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Orłowski, W. M. (2015). *Czy Polska dogoni Niemcy*. Warszawa: PWN.

Puślecki, Z. W. (1996). *Polska w okresie transformacji a zjednoczone Niemcy*. Warszawa – Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN. Polskie Wydawnictwo Naukowe.

Romiszevska, I. (2011). *Nowe i stare kraje federacji – równomierny rozwój gospodarczy czy znaczące różnice?* W: T. Budnikowski (red.), *Gospodarka niemiecka 20 lat po zjednoczeniu*. Poznań: Instytut Zachodni.

Ścibiorska-Kowalczyk, I. (2014). *Obszary współpracy polsko niemieckiej w Euroregionie Nysa*. W: R. Grabowiecki (red.), *Współpraca międzynarodowa a rozwój regionalny. Uwarunkowania i formy współpracy transgranicznej*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

Sokołowski, J. (red.) (1999). *Analiza procesów prywatyzacji w Euroregionie Nysa. Studium komparatystyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Szumski, A. (2005). *Zróżnicowanie kulturowe w przedsiębiorstwach*. W: M. Neymann (red.), *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.

Teltschik, H. *Niemieckie Zjednoczenie. Wykorzystane i zaprzepaszczone szanse w polityce zagranicznej. Przemówienie na rzecz wspólnego europejskiego domu*. Wykład doradcy ds. zagranicznych kanclerza dr. Helmuta Kohla w ramach cyklu tradycyjnych spotkań z okazji Dnia Zjednoczenia Niemiec („Wasserwerk-Gespräche”) w Fundacji Konrada Adenauera, dn. 3 października 2008 r. w Bonn.

Wehler, H. U. (1995). *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*. München.

Żabiński, A. (1999). *Wybrane instytucje wspierające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej i niemieckiej części Euroregionu Nysa*. W: J. Sokołowski (red.), *Przemiany strukturalne w Euroregionie Nysa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Economic culture in Germany on the example of Euroregion Nysa

Summary:

The aim of this article is to present the economic culture of Germany and the areas of the existing Polish-German cooperation in the Euroregion Neisse. For analysis, the study of the literature of the subject and the documents related to the creation and functioning of the Euroregion Neisse were used. There were also presented the results of a survey conducted by the author in small and medium-sized enterprises in the Polish and German parts of the Euroregion Neisse, whose aim was to gather opinions on the Polish-German relations, knowledge of the Euroregion Neisse, as well as the forms of Polish-German cooperation.

Keywords:

Germany, Euroregion Neisse, economic culture