ZESZYTY NAUKOWE

WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNO - SPOŁECZNEJ
W OSTROŁĘCE

4/2016(23)

---

http://www.wses-zeszyty.pl/

http://www.sj-ostroleka.com/

OSTROŁĘKA 2016

RADA PROGRAMOWA

Prof. zw. dr hab. dr H.C. Antoni Mickiewicz - Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ -** Uniwersytet Łódzki**, prof. James W. Dunn -** Pensylwania State University USA**, dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ -** Uniwersytet Łódzki**, dr hab. Paweł Mickiewicz, prof. nadzw. UTP –** Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy**, dr hab. Wojciech Popławski prof. WSB –** Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, **prof. EnriqueViaña Remis -** University of Castilla-La Mancha Hiszpania, **dr hab. Wojciech Wiszniewski prof. PW -** Politechnika Warszawska**, dr Kazimierz K. Parszewski prof. WSES -** Wyższa Szkoła Ekonomiczno - Społeczna w Ostrołęce, **dr hab. Piotr Bórawski-** Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie**, dr hab. Agnieszka Brelik –** Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie**, dr hab. Mariola Grzybowska–Brzezińska -** Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr Manfred Müller -** SiegmundsburgerHausWerraquelle GmbH Niemcy, **dr Radosław Szulc -** Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie**, dr VolodymyrTernovsky, associateprofessor -** TavriyaStateAgrotechnological University, Ukraina, **dr hab. Elżbieta Jadwiga Szymańskaprof. SGGW-** Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, **dr hab. Agnieszka Sapa, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, **dr Marta Bloch –** Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce.

KOMITET REDAKCYJNY

dr inż. Ireneusz Żuchowski (redaktor naczelny), **mgr Kazimierz Krzysztof Bloch** (sekretarz**), dr Agnieszka Sompolska-Rzechula**(redaktor statystyczny), **mgr Alina Brulińska**(redaktor językowy), **Jeffrey Taylor** (redaktor językowy – język angielski), **dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ** (redaktor tematyczny), **dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ** (redaktor tematyczny), **dr hab. Piotr Bórawski**(redaktor tematyczny), **dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska** (redaktor tematyczny)

WYDAWCA/PUBLISHER
WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNO – SPOŁECZNA W OSTROŁĘCE
HIGH ECONOMIC – SOCJAL SCHOOL IN OSTROŁĘKA
07 – 401 Ostrołęka, ul. Kołobrzeska 15, tel./fax. 0 – 29 769 10 34
www.wses.edu.pl

Punkty Informacji Europejskiej w Ostrołęce
Europe Direct

Publikacja wydana ze wsparciem finansowym
Komisji Europejskiej w ramach projektu
Europe Direct

© Copyright by
Wyższa Szkoła Ekonomiczno – Społeczna w Ostrołęce
Ostrołęka 2016

ISSN 2391 - 9167

Zeszyty Naukowe – nr 3/2016(22)
Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, są wydawane online. Częstotliwość ukazywania Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce – kwartalna

Spis treści **str.**

DZIAŁ 1. POLSKA OBYWATELSKA I SAMORZĄDOWA 12
1. ANNA BARWIŃSKA-MAŁAJOWICZ 13
PRZEDSIEBIORCZOŚĆ ABSOLWENTÓW NAJWIĘKSZYCH PUBLICZNYCH SZKÓŁ WYŻSZYCH W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH
2. JACEK WOŹNIAK 32
INFORMACJE O DZIAŁANIACH CSR I INNYCH KORZYŚCIACH SYMBOLICZNYCH JAKO NARZĘDZIE ZWIĘKSZANIA ATRAKCYJNOŚCI PRACODAWCY W OCZACH KANDYDATÓW RÓŻNEJ PŁCI
3. BARTOSZ MICKIEWICZ 50
THE ROLE AND STATUS OF RURAL WOMEN IN POLISH AGRICULTURE
4. HENRYK KOWGIER 60
PORÓWNANIE STRUKTURY DEMOGRAFICZNEJ POLSKI W LATACH 1964-1988 Z OKRESEM 1989-2013
5. MAGDALENA LISZKA, ANNA BARWIŃSKA-MAŁAJOWICZ 74
MŁODZIEŻ NA RYNKU PRACY W POLSCE – BARIERY I SZANSE
6. KAMILA CZARNOWSKA 85
PROMOWANIE USUGI PRZELEWU NATYCHMIASTOWEGO BLUECASH W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH
7. EDYTA GĄSIOROWSKA-MĄCZNIK 99
AGROTURYSTYKA JAKO FORMA POZAROLNICZEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ NA OBSZARACH WIEJSKICH NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO
8. AGATA SZKIEL 112
OCENA SPEŁENIENIA WYMAGAŃ DOTYCZĄCYCH ODPOWIEDZIALNOŚCI KIEROWNICTWA W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY SPOŻYWCZEJ
9. MONIKA ŚPIEWAK – SZYJKA, MAŁGORZATA BLASZKE 125
THE ANALYSIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT EXECUTION IN ECOLOGICAL FARMS
10. TADEUSZ A. GRZESZCZYK, AGNIESZKA KUCHARSKA 132
TOWARDS BIG DATA PARADIGM
11. AGNIESZKA HERDAN, MAGDALENA M. STUSS 143
CORPORATE GOVERNANCE AND NON - EXECUTIVE DISCLOSURES THE CASE STUDY OF SOME FTSE100 COMPANIES
12. TOMASZ CZOP 157
MIGRACJE A RYNEK PRACY WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO
13. JOANNA WIERZOWIECKA 171
PRZYWÓDZTWO JAKO DETERMINANTA SKUTECZNOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ
14. MARIA KUKURBA 182
ZARZĄDZANIE ZAOPATRZENIEM A WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA
15. AGNIESZKA NAPIÓRKOWSKA, MIROSŁAWA WITKOWSKA-DĄBROWSKA, NATALIA ŚWIDYŃSKA 195

SUBSYDIOWANIE WYDATKÓW MIESZKANIOWYCH JAKO INSTRUMENT SOCJALNEJ POLITYKI MIESZKANIOWEJ
16. GRACJAN CHROBAK **209**
ROLA WSKAŹNIKÓW OBROTOWOŚCI W PLANOWANIU ZAPOTRZEBOWANIA NA KAPITAŁ OBROTOWY NETTO W JEDNOSTCE
17. TOMASZ MADRAS **222**
WYKORZYSTANIE SPÓŁEK KOMUNALNYCH W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM – ANALIZA PORÓWNAWCZA MIAST WOJEWÓDZKICH
18. ALICJA GRZEŚKOWIAK **233**
OCENA REGIONALNEGO ZRÓŻNICOWANIA UMIEJĘTNOŚCI INFORMATYCZNYCH W POLSCE
19. ZBIGNIEW WARZOCHA, MARIOLA GRZYBOWSKA-BRZEZIŃSKA, KATARZYNA FADROWSKA **243**
PROBLEMS IN CONTACTS WITH LOCAL OFFICIALS REPORTED BY LOCAL ENTERPRENEURS
20. IRENEUSZ ŻUCHOWSKI, MGR PIOTR ŻACH, AGNIESZKA BRELIK **253**
OCENA KOOPERACJI ROLNIKÓW Z PRZEMYSŁEM SPOŻYWCZYM W OPINII ROLNIKÓW I MENADŻERÓW
21. AGATA ANTCZAK – STĘPNIAK **268**
LOCATION AS A FACTOR OF THE GROWTH OF DEVELOPMENT ACTIVITY
22. KAROLINA BEYER **285**
AUDIT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN RETAIL COMPANY – THE CASE STUDY
23. AGNIESZKA BRELIK **295**
TOURISM AS A SECTOR OF ECONOMICS DEVELOPMENT

DZIAŁ 2. POLSKA WIEDZY I INNOWACYJNOŚCI **302**
1. TADEUSZ A. GRZESZCZYK, ADAM MIŁKOWSKI **303**
BARIERY IMPLEMENTACJI ZINTEGROWANYCH MODELI OCENY EFEKTYWNOŚCI I RYZYKA
2. ILONA BONDOS **313**
PROSUMERYZM I STRATEGIA MIGRACJI KLIENTÓW DO KANAŁU ONLINE – CZY MAJĄ COŚ WSPÓLNEGO?
3. SYLWIA STACHOWSKA **323**
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI – WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI
4. MONIKA SZYMURA **336**
UMOWY PRAWNYM INSTRUMENTEM ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI
5. ANETA KUŹNIARSKA, MAGDALENA M. STUSS **346**
ROLA KIEROWNICTWA W CONTROLLINGU PERSONALNYM (WYBRANE ASPEKTY)
6. MONIKA WAWER **363**
ZARZĄDZANIE PRZEZ DANE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI
7. MARCIN KLIMEK **372**
SYSTEM INFORMATYCZNY USPRAWNIAJĄCY PRZEBIEG ODPRAW CELNYCH I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

8. BEATA BĘDZIK, ANNA ŁOŚ-TOMIAK **388**
POZIOM INNOWACYJNOŚCI PRZEZ PRYZMAT KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I WSPÓŁPRACY
9. EDYTA BIELIŃSKA - DUSZA **399**
BROKER JAKO OŚRODEK INNOWACJI W STRATEGII WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO
10. AGATA SZKIEL **413**
IDENTYFIKACJA WYMAGAŃ STAWIANYCH PRACODAWCY Z WYKORZYSTANIEM MODELU KANO
11. JAROSŁAW WĄSOWICZ **425**
ZRÓŻNICOWANIE SEKTORA WYSOKICH TECHNOLOGII W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ
12. ILONA PENC-PIETRZAK **438**
COMPETITION PARADIGM IN HYPERDYNAMIC ENVIRONMENT
13. IRENA FIGURSKA **451**
BUILDING AWARENESS OF THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS
14. MARCIN KLIMEK **461**
SYSTEM INFORMATYCZNY DO PROWADZENIA ELEKTRONICZNEJ KSIĄŻKI SŁUŻBY W ODDZIAŁACH CELNYCH
15. NATALIA ŻAK, PIOTR PRZYBYŁOWSKI **476**
OPAKOWANIE JAKO NARZĘDZIE MARKETINGU MIODU
16. ROMAN CHORÓB **486**
DYLEMATY FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI KLASTRÓW BRANŻY ROLNO-SPOŻYWCZEJ
17. HENRYK KOWGIER **494**
MATHEMATICAL ASPECT OF SOLUTIONS FOR SELECTED LINEAR AND QUADRATIC STATIC EQUILIBRIUM MODELS
18. JAYSON K. HARPER. LYNN F. KIME **511**
PROGRAMS TO ENCOURAGE SMALL FARMERS TO CONSIDER ENTREPRENEURIAL OPTIONS
19. EWA KUPIEC, ANNA WIERZBICKA **522**
SKLEPY DYSKONTOWE W STRUKTURZE HANDLU DETALICZNEGO. PERSPEKTYWY ROZWOJU

DZIAŁ 3. POLSKA-UNIA EUROPEJSKA-SĄSIEDZTWO **537**
1. DARIUSZ STANKIEWICZ **538**
TRENING KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ WARUNKIEM POSTĘPU W RELACJACH POMIĘDZY „SWOIMI" A „OBCYMI"
2. TADEUSZ A. GRZESZCZYK, BŁAŻEJ CZAJKOWSKI **551**
IDENTYFIKACJA BARIER W PROCESACH EWALUACJI EUROPEJSKICH PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH
3. KATARZYNA WARZECHA **563**
EDUCATION AS ONE OF THE KEY AREAS OF EUROPE 2020 STRATEGY

4. BARTOSZ MICKIEWICZ, ANTONI MICKIEWICZ 578
PRIORYTETY PROW 2014-2020 W ZAKRESIE INSTRUMENTÓW WSPARCIA I LICZBY PLANOWANYCH WSKAŹNIKÓW

Contens **p.**

CHAPTER 1. CITIZEN SHIP AND LOCAL GOVERNMENT IN POLAND 12
1. ANNA BARWIŃSKA-MAŁAJOWICZ 13
ENTREPRENEURSHIP OF THE GRADUATES OF THE TWO GREATEST PUBLIC HIGHER EDUCATION ACADEMIES IN THE PODKARPACKIE VOIVODESHIP IN THE LIGHT OF EMPIRICAL SURVEYS RESULTS
2. JACEK WOŹNIAK 32
INFORMATIONS ABOUT CSR ACTIVITIES AND OTHER SYMBLIC GAINS AS A TOOL FOR EMPLOYER BRANDING FOR CANDIDATES OF DIFFERENT GENDER
3. BARTOSZ MICKIEWICZ 50
ROLA I POZYCJA WIEJSKICH KOBIET W POLSKIM ROLNICTWIE
4. HENRYK KOWGIER 60
COMPARISON OF DEMOGRAPHIC STRUCTURE POLISH IN THE YEARS 1964-1988 WITH THE PERIOD 1989-2013
5. MAGDALENA LISZKA, ANNA BARWIŃSKA-MAŁAJOWICZ 74
YOUNG PEOPLE IN THE LABOR MARKET IN POLAND - BARRIERS AND OPPORTUNITIES
6. KAMILA CZARNOWSKA 85
PROMOTION OF BLUECASH FAST TRANSFER SERVICE IN BANKS
7. EDYTA GĄSIOROWSKA-MĄCZNIK 99
AGRITOURISM AS A FORM OF NON-AGRICULTURAL BUSINESS IN RURAL AREAS ON THE EXAMPLE OF THE ŚWIĘTOKRZYSKIE PROVINCE
8. AGATA SZKIEL 112
THE ASSESSMENT OF THE FULFILLMENT THE REQUIREMENTS CONCERNING MANAGEMENT RESPONSIBILITY IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES
9. MONIKA ŚPIEWAK – SZYJKA, MAŁGORZATA BLASZKE 125
ANALIZA REALIZACJI KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W GOSPODARSTWACH EKOLOGICZNYCH
10. TADEUSZ A. GRZESZCZYK, AGNIESZKA KUCHARSKA 132
W KIERUNKU PARADYGMATU BIG DATA
11. AGNIESZKA HERDAN, MAGDALENA M. STUSS 143
ŁAD KORPORACYJNY I ZAKRES UJAWNIANY INFORMACJI W DOTYCZĄCYCH DYREKTORÓW NIEWYKONAWCZYCH STUDIUM PRZYPADKU WYBRANYCH FIRM FTSE100
12. TOMASZ CZOP 157
THE RELATION OF MIGRATION AND LABOUR MARKET IN PODKARPACKIE VOIVOIDSHIP
13. JOANNA WIERZOWIECKA 171
LEADERSHIP AS A DETERMINANT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVENESS
14. MARIA KUKURBA 182
SUPPLY MANAGEMENT VERSUS VALUE OF ENTERPRISE

15. AGNIESZKA NAPIÓRKOWSKA, MIROSŁAWA WITKOWSKA-DĄBROWSKA, NATALIA ŚWIDYŃSKA 195
SUBSIDIZING HOUSING EXPENSES AS AN INSTRUMENT OF SOCIAL HOUSING POLICY
16. GRACJAN CHROBAK 209
ROLE OF TURNOVER INDICATORS IN PLANNING FOR WORKING CAPITAL NEEDS OF AN ENTITY
17. TOMASZ MADRAS 222
THE USAGE OF MUNICIPAL COMPANIES IN PUBLIC MANAGEMENT – COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROVINCIAL CAPITAL CITIES
18. ALICJA GRZEŚKOWIAK 233
EVALUATION OF THE REGIONAL DIVERSITY OF COMPUTER SKILLS IN POLAND
19. ZBIGNIEW WARZOCHA, MARIOLA GRZYBOWSKA-BRZEZIŃSKA, KATARZYNA FADROWSKA 243
PROBLEMY W KONTAKTACH Z LOKALNYMI WŁADZANI WSKAZANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORCÓW
20. IRENEUSZ ŻUCHOWSKI, MGR PIOTR ŻACH, AGNIESZKA BRELIK 253
ASSESSMENT OF FARMERS COOPERATION WITH FOOD INDUSTRY IN THE OPINION OF FARMERS AND MANAGERS
21. AGATA ANTCZAK – STĘPNIAK 268
LOKALIZACJA JAKO CZYNNIK ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI DEWELOPERSKIEJ
22. KAROLINA BEYER 285
AUDYT KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W SPÓŁCE HANDLOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU
23. AGNIESZKA BRELIK 295
TURYSTYKA SEKTOREM ROZWOJU GOSPODARCZEGO

CHAPTER 2. KNOWLEDGE AND INNOVATION IN POLAND 302
1. TADEUSZ A. GRZESZCZYK, ADAM MIŁKOWSKI 303
BARRIERS TO IMPLEMENTATION OF INTEGRATED MODELS FOR EFFICIENCY AND RISK EVALUATION
2. ILONA BONDOS 313
PROSUMERYZM AND CUSTOMER MIGRATION STRATEGY TO ONLINE CHANNEL – DO THEY HAVE SOMETHING IN COMMON?
3. SYLWIA STACHOWSKA 323
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION – CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
4. MONIKA SZYMURA 336
AGREEMENT AS LEGAL INSTRUMENT IN MANAGEMENT OF INNOVATIONS
5. ANETA KUŹNIARSKA, MAGDALENA M. STUSS 346
THE ROLE OF MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES CONTROLLING (SELECT ASPECTS)
6. MONIKA WAWER 363

DATA DRIVEN MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
7. MARCIN KLIMEK **372**
THE INFORMATION SYSTEM IMPROVING PROCESS OF CUSTOMS CLEARANCE AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES
8. BEATA BĘDZIK, ANNA ŁOŚ-TOMIAK **388**
INNOVATION LEVEL IN SOCIAL CAPITAL AND COOPERATION ASPECT
9. EDYTA BIELIŃSKA - DUSZA **399**
BROKER AS A CENTRE OF INNOVATION IN THE STRATEGY OF THE MALOPOLSKA PROVINCE
10. AGATA SZKIEL **413**
IDENTIFYING THE REQUIREMENTS SET FOR EMPLOYERS WITH THE USE OF THE KANO MODEL
11. JAROSŁAW WĄSOWICZ **425**
DISPARITIES OF HIGH-TECH INDUSTRIES IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES
12. ILONA PENC-PIETRZAK **438**
PARADYGMAT KONKUROWANIA W HIPERDYNAMICZNYM OTOCZENIU
13. IRENA FIGURSKA **451**
BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI ROLI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH
14. MARCIN KLIMEK **461**
THE INFORMATION SYSTEM FOR CONDUCTING ELECTRONIC BOOK SERVICE IN CUSTOMS OFFICES
15. NATALIA ŻAK, PIOTR PRZYBYŁOWSKI **476**
PACKAGE AS A MARKETING TOOL OF HONEY
16. ROMAN CHORÓB **486**
DILEMMAS FINANCING ACTIVITIES OF CLUSTERS AGRI-FOOD SECTOR
17. HENRYK KOWGIER **494**
MATEMATYCZNE ASPEKTY ROZWIĄZAŃ WYBRANYCH LINIOWYCH ORAZ KWADRATOWYCH STATYCZNYCH MODELI RÓWNOWAGI
18. JAYSON K. HARPER. LYNN F. KIME **511**
PROGRAMAMY NA RZECZ MAŁYCH GOSPODARSTW DO ROZWAŻENIA PRZEDSIĘBIORCZYCH OPCJE
19. EWA KUPIEC, ANNA WIERZBICKA **522**
DISCOUNT STORES IN THE STRUCTURE OF THE RETAIL TRADE. PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT

CHAPTER 3. POLAND-THE EUROPEAN UNION-NEIGHBOURHOOD **537**
1. DARIUSZ STANKIEWICZ **538**
TRAINING OF THE CROSS-CULTURAL COMMUNICATION WITH CONDITION OF PROGRESS IN RELATION BETWEEN "ONE'S" AND WITH "STRANGERS"
2. TADEUSZ A. GRZESZCZYK, BŁAŻEJ CZAJKOWSKI **551**
BARRIERS IDENTIFICATION IN PROCESSES OF EUROPEAN INNOVATIVE PROJECTS EVALUATION
3. KATARZYNA WARZECHA **563**

EDUKACJA JAKO JEDEN Z KLUCZOWYCH OBSZARÓW STRATEGII EUROPA 2020

4. BARTOSZ MICKIEWICZ, ANTONI MICKIEWICZ 578
RDP 2014-2020 PRIORITIES IN THE RANGE OF SUPPORT INSTRUMENT AND NUMBER OF PLANNED INDICATORS

DZIAŁ I

POLSKA OBYWATELSKA I SAMORZĄDOWA

CHAPTER I

CITIZEN SHIP AND LOCALGOVERNMENT IN POLAND

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 13-31
data przesłania 02.10.2016/ akceptacji artykułu 15.11.2016

prof. UR dr hab. Anna Barwińska-Małajowicz
Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Ekonomii

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ABSOLWENTÓW NAJWIĘKSZYCH PUBLICZNYCH SZKÓŁ WYŻSZYCH W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wstęp

Dynamiczne i często trudno przewidywalne w skutkach zmiany zachodzące na polskim rynku pracy powodują, że młodzi ludzie, absolwenci o różnym poziomie wykształcenia, napotykają na poważne bariery zatrudnienia. Stopa bezrobocia podkarpackiej młodzieży w wieku 15-24 lata kształtuje się na poziomie ok. 40% i niewiele wskazuje na możliwość szybkiej poprawy tego wskaźnika. W szczególnej sytuacji znajdują się młodzi ludzie, którzy podjęli decyzję o kontynuowaniu nauki na studiach wyższych, a tym samym o zainwestowaniu w podniesienie swojego kapitału edukacyjnego, bowiem po otrzymaniu dyplomu ukończenia szkoły wyższej ich pierwszym krokom na rynku pracy towarzyszy niejednokrotnie wiele niepowodzeń i frustracji, związanych z brakiem możliwości zatrudnienia. Pomimo tego, że w tej specyficznej grupie społeczno-zawodowej, którą stanowią absolwenci, to właśnie osoby z wykształceniem wyższymznajdują się w najlepszej sytuacji, to jednak i w tej grupie można było w ostatnich latach obserwować wzrost bezrobocia. W debatach prowadzonych przez różne gremia, podnoszona jest często problematyka przedsiębiorczości i kreatywności młodych osób w kontekście zakładania przez absolwentów własnej działalności gospodarczej, a tym samym stworzenia szansy na zaistnienie na rynku pracy. Podejmowanie własnych inicjatyw gospodarczych jest niejednokrotnie postrzegane jako alternatywa dla pracy najemnej, poszukiwanie której trwa często bardzo długo i nierzadko kończy się dla absolwentów niepowodzeniem.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań, w ramach których podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na dwa pytania:

1) Na ile absolwenci publicznych uczelni wyższych w Rzeszowie są gotowi do podejmowania własnej działalności gospodarczej?

2) Czy posiadają cechy i umiejętności potrzebne do prowadzenia własnej firmy?

Opracowanie podzielono na trzy części. W pierwszej przedstawiono krótką charakterystykę przeprowadzonych badań. Opisano cel, przedmiot i metody badawcze wykorzystane w dwóch projektach badawczych: badaniach losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego przeprowadzonych przez Biuro Karier, działające przy Uniwersytecie Rzeszowskim orazbadaniach własnych autorki (dotyczących losów zawodowych absolwentów dwóch największych publicznych szkół wyższych na Podkarpaciu, tj. Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz Politechniki Rzeszowskiej). W części drugiej analizie poddano postawy absolwentów wobec zakładania własnej firmy. Uwzględniono zarówno stan faktyczny, jak i gotowość absolwentów do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Trzecia część koncentruje się wokół analizy kompetencji potrzebnych przy prowadzeniu własnej firmy, w tym wpływu ukończonych studiów na rozwój kompetencji potrzebnych w procesie zakładania i prowadzenia własnego biznesu. Całość kończy syntetyczne podsumowanie przeprowadzonych analiz i rozważań.

Cel, przedmiot i metoda badań

W artykule zestawiono wyniki dwóch projektów badawczych, w ramach których podjęto problematykę zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez absolwentów szkół wyższych. Oba badania przeprowadzono wśród absolwentów publicznych uczelni wyższych na Podkarpaciu. Pierwsze z nich dotyczyło losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013 (pomiar po upływie ponad roku od zakończenia studiów)[1]. Z kolei drugi to autorski projekt badawczy[2], którego głównym celem była identyfikacja uwarunkowań startu zawodowego absolwentów dwóch największych publicznych szkół wyższych w województwie podkarpackim (Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz Politechniki Rzeszowskiej), preferencji zawodowych i oczekiwań absolwentów, ich pierwszych zawodowych

[1]*Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów,* http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data dostępu: 15.09.2016). [*Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013. Measurement after more than a year from graduation*
http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf(data access: 15.09.2016)

[2]Projekt badawczy o charakterze identyfikacyjnym pt. „Uwarunkowania startu zawodowego i budowania kapitału kariery absolwentów szkół wyższych w województwie podkarpackim", którego autorem i kierownikiem była prof. UR dr hab. Anna Barwińska-Małajowicz, sprawująca również funkcję opiekuna Sekcji Rynku Pracy i Kreowania Kariery Zawodowej, działającej przy Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego; projekt zrealizowano w aktywnej współpracy ze studentami w ramach działań ww. Sekcji, a wyniki zestawiono w formie Raportu z badań.

doświadczeń i najważniejszych barier wejścia na rynek pracy (w okresie roku od ukończenia studiów wyższych).

W celu zachowania ciągłości badań prowadzonych przez Biuro Karier Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz bezpośredniej porównywalności danych pochodzących z kolejnych jego edycji, omawiane w artykule badanie oparto na nie zmienionej, w stosunku do poprzednich edycji, metodologii badawczej. Głównym celem badania jest diagnoza sytuacji absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z poszczególnych roczników, począwszy od rocznika 2009/2010 na rynku pracy oraz ich ocena kształcenia na Uniwersytecie Rzeszowskim. W ramach celu głównego sformułowano cele szczegółowe, wśród których znalazła się również próba oceny aktywności ekonomicznej absolwentów w zakresie zakładania własnej firmy. W badaniu zastosowano ankietę internetową CAWI (Computer Assisted Web Interwieving). W celu zwiększenia skuteczności badań wykorzystano możliwości pracowni do badań telefonicznych, która znajduje się w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Przy użyciu modułu badań CATI (Computer Assisted Telephone Interwieving) kontaktowano się z respondentami, którzy nie odpowiedzieli na ankietę, z prośbą o uaktualnienie adresu e-mailowego. Posłużono się ankietą, która składała się z części ogólnej i trzech modułów tematycznych, odnoszących się do aktywności zawodowej respondentów. Pierwszy moduł objął osoby, które podjęły pracę najemną. Drugi moduł został zaadresowany do absolwentów, którzy prowadzą własną działalność gospodarczą, zaś trzeci moduł skierowano do osób, które w trakcie realizacji badań były bezrobotne. W badaniu założono udział wszystkich osób, które po ukończeniu studiów wyraziły zgodę na udział w badaniu losów zawodowych absolwentów po roku, trzech i po pięciu latach. Jednak w wyniku weryfikacji adresów e-mailowych baza respondentów ulega zmniejszeniu[3].

Autorski projekt badawczy został podzielony na cztery części: w pierwszej starano się zidentyfikować sytuację zawodową (status zawodowy: bezrobotny/pracujący), w jakiej znaleźli się badani absolwenci w pierwszym roku po ukończeniu studiów. Część druga poświęcona została zebraniu opinii absolwentów o jakości kształcenia przez wyższe uczelnie. W części trzeciej podjęto problematykę doświadczeń absolwentów szkół wyższych związanych z poszukiwaniem przez nich pierwszej pracy (m. in. badano okoliczności ewentualnego podjęcia decyzji o zagranicznej emigracji zarobkowej, czas potrzebny na poszukiwanie pierwszej pracy, okoliczności w jakich badani zostali zatrudnieni oraz podejmowanie przez nich własnych inicjatyw gospodarczych). W ostatniej części zdiagnozowano kwalifikacje, umiejętności oraz cechy absolwenta postrzegane przez pryzmat czynników wpływających na

[3] Zob. szerzej: *Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2009/2010 po roku od zakończenia studiów*, [*Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2009/2010 after a year from graduation*]Biuro Karier Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012, s. 11-18.

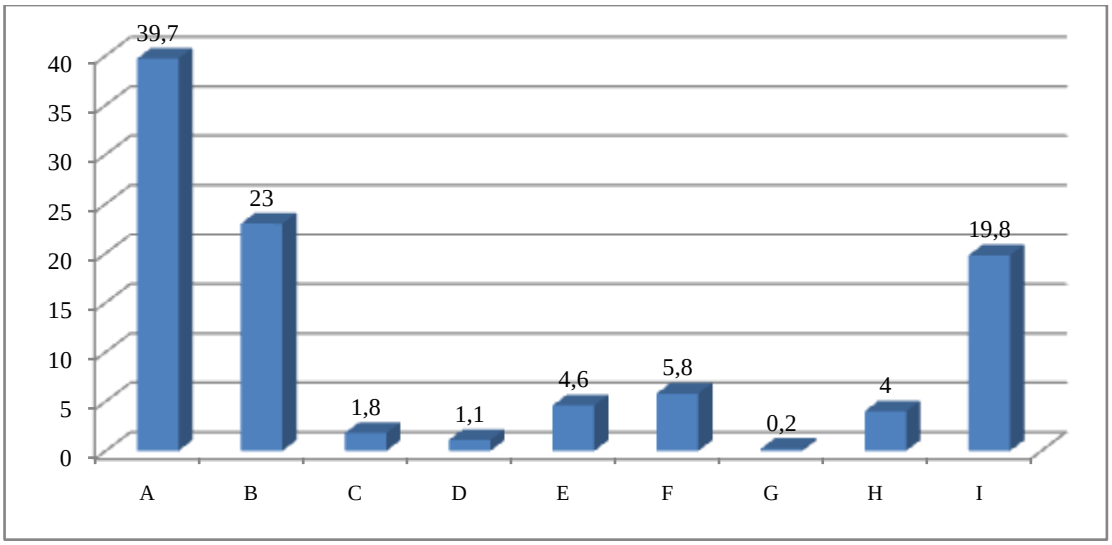
powodzenie na rynku pracy. W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań odnoszące się do problematyki zakładania własnej działalności gospodarczej przez absolwentów oraz posiadanych przez nich cech i umiejętności, które sprzyjają podejmowaniu własnych inicjatyw gospodarczych. W analizę prezentowanych wyników badań istotny wkład wnieśli studenci-członkowie Sekcji Rynku Pracy i Kreowania Kariery Zawodowej działającej przy Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego: Aneta Wdowiarz, Monika Mazurkiewicz, Aneta Bęben oraz Ewa Szczypta.Badania przeprowadzono w dwóch edycjach (pierwszą w roku 2015[4], drugą w 2016 roku[5]), metodą sondażu za pomocą techniki sondażu ankietowego z zastosowaniem ankiety anonimowej. Jako narzędzie badawcze posłużył autorski kwestionariusz ankietowy, który został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu. Pytania miały charakter zamknięty, półotwarty, otwarty. W ankiecie zamieszczono m.in. pytania tabelaryczne, rozstrzygające oraz pytania dopełnienia. Kwestionariusz ankiety uzupełniono pytaniami o charakterze metryczkowymi. Przewiduje się kontynuację badań w zakresie podjętej problematyki w kolejnych okresach badawczych, co umożliwi uchwycenie zmian występujących w czasie.

Postawa absolwentów wobec zakładania własnej firmy

Pytanie o przedsiębiorcze postawy studentów i absolwentów szkół wyższych, o ich gotowość do założenia własnej firmy, było stawiane w szeregu badań dostępnych w literaturze przedmiotu. Poniżej przedstawiono wyniki dwóch projektów badawczych zrealizowanych w tym obszarze.

Za tło rozważań przyjęto wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów, absolwentów, pracowników naukowych oraz organizacji wspierających przedsiębiorców w ramach projektu YES (*Young Entrepreneurs Support*)[6], których analiza wykazuje, że 78% studentów chciałoby założyć własną firmę, jednak tylko 4% zadeklarowało prowadzenie własnej działalności gospodarczej[7].

[4] W badaniu wzięli udział absolwenci, którzy uzyskali dyplom ukończenia studiów w 2014 roku.
[5] W badaniu uczestniczyli absolwenci, którzy ukończyli studia w 2015 roku.
[6] *Jak wspierać rozwój przedsiębiorczości? Badanie mechanizmów wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*,[*How to support the development of the entrepreneurship? Studying the support mechanisms of the development of entrepreneurship in Poland*] Projekt YES (Young Entrepreneurs Support), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011. Badania przeprowadzono w maju 2011 roku przez Fundację Initium przy wsparciu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
[7] P. Dobrowolski (red.), *Jak wspierać rozwój przedsiębiorczości? Badanie mechanizmów wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce oraz rekomendacje ich zmian*, [*How to support the development of the entrepreneurship? Studying the support mechanisms of the development of entrepreneurship in Poland and the recommendation of their changes*] Fundacja Initium, Warszawa 2011, s. 4.



A – Jestem zatrudniony(a) w firmie prywatnej - I'm working in a private company
B – Jestem zatrudniony(a) w instytucji państwowej - I'm working in a national institution
C – Założyłem(łam) działalność gospodarczą - I set up in business
D – Pracuję najemnie i prowadzę własną działalność - I'm working as a contract employee and I'm running my own business
E – Jestem na stażu - I'm on the internship
F – Studiuję i pracuję - I'm studying and working
G – Studiuję i prowadzę działalność gospodarczą - I'm studying and I'm running my own business
H – Studiuję i nie pracuję - I'm studying and I'm not working
I – Jestem osobą bezrobotną - I'm unemployed

Rysunek 1. Absolwenci Uniwersytetu Rzeszowskiego (studiów I i II stopnia oraz jednolitych magisterskich) ze względu na status społeczno-zawodowy (%)
Figure 1. Graduates of the University of Rzeszow (Ist and 2nd degree studies and long-cycle studies - Master degree) in view of social and professional status (%)
Źródło: Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów, http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data dostępu: 10.09.2016)
Source: Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013. Measurement after more than a year from graduation http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data access: 10.09.2016)

Wyniki badania losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego [8] prowadzone przez Biuro Karier Uniwersytetu Rzeszowskiego potwierdzają rezultaty badań w ramach projektu YES w zakresie odsetka absolwentów prowadzących własną firmę. Wśród absolwentów Uniwersytetu

[8] *Badanie losów zawodowych absolwentówUniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013…*, [*Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013…*] op. cit.

Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013 zakładanie własnej działalności gospodarczej nie cieszy się popularnością. W rok po zakończeniu studiów osób będących przedsiębiorcami było niewiele, bowiem jedynie 3,1% absolwentów rocznika 2012/2013 prowadziło własny biznes (rys. 1).

Wśród badanych absolwentów najliczniejszą grupę (blisko 40%) stanowiły osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach prywatnych. Drugą pod względem wielkości grupę tworzyły osoby zatrudnione w instytucjach państwowych (23%), a co piąty badany absolwent nie znalazł pracy (19,8%). Jak już wspomniano, prowadzenie własnej działalności gospodarczej zadeklarowało 3,1% respondentów (rys. 1). W porównaniu z poprzednią edycją badania większy odsetek respondentów pracował w firmach prywatnych oraz instytucjach państwowych, natomiast mniej osób prowadziło własną firmę oraz miało status osoby bezrobotnej.

Tabela 1. Absolwenci Uniwersytetu Rzeszowskiego (studiów I i II stopnia oraz jednolitych magisterskich) pracujący najemnie ze względu na plany założenia działalności gospodarczej
Table 1. Graduates of the University of Rzeszow (Ist and 2nd degree studies and long-cycle studies - Master degree) working as contract employees in view of the plan to set up business acvtivity

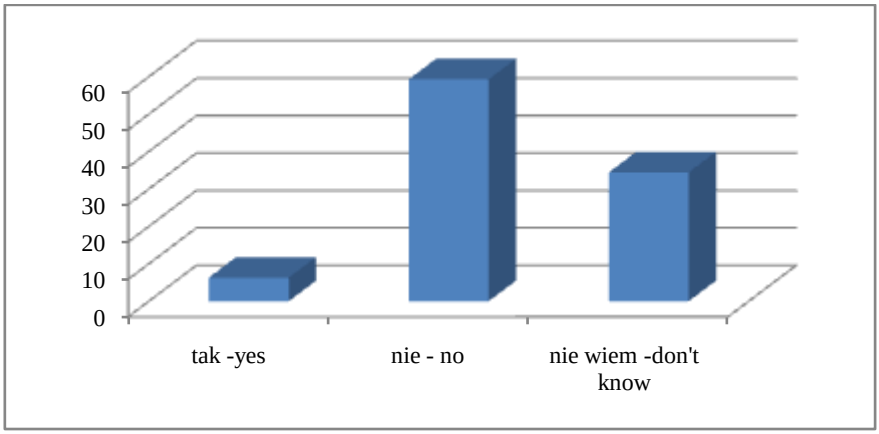
Czy w ciągu najbliższego roku zamierza Pan(i) założyć własną działalność gospodarczą? Do you want to set up your own business activity in the coming year?	Rodzaj studiów – Type of studies			
	Jednolite studia magisterskie - long-cycle studies (Master)	Studia I stopnia -Ist degree studies	Studia II stopnia - 2nd degree studies	Ogółem – Sum
Tak - Yes	1,6%	1,9%	4,1%	2,9%
Nie – No	73,8%	73,6%	71,4%	72,6%
Nie wiem – Don't know	24,6%	24,5%	24,4%	24,5%
Ogółem – Sum	100%	100%	100%	100%

Źródło: Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów, http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data dostępu: 10.09.2016)
Source: Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013. Measurement after more than a year from graduation http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data access: 10.09.2016)

Pytanie o gotowość założenia własnej firmy postawiono również absolwentom pracującym najemnie oraz bezrobotnym. Wśród respondentów

pracujących najemnie w ciągu najbliższego roku tylko niecałe 3% respondentów planuje rozpoczęcie działalności, natomiast ponad 72% nie zamierza otworzyć własnej firmy, a co czwarta badana osoba nie podjęła jeszcze decyzji w tym względzie (tab. 1).

Z kolei wśród absolwentów pozostających bez pracy plany założenia własnej firmy w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy zadeklarowało tylko 6,3% respondentów. Natomiast blisko 60% badanych zdecydowanie odrzuciło możliwość założenia własnej firmy w ciągu najbliższego roku, a ponad 34% respondentów nie potrafiła zająć w tym względzie stanowiska (rys. 2).



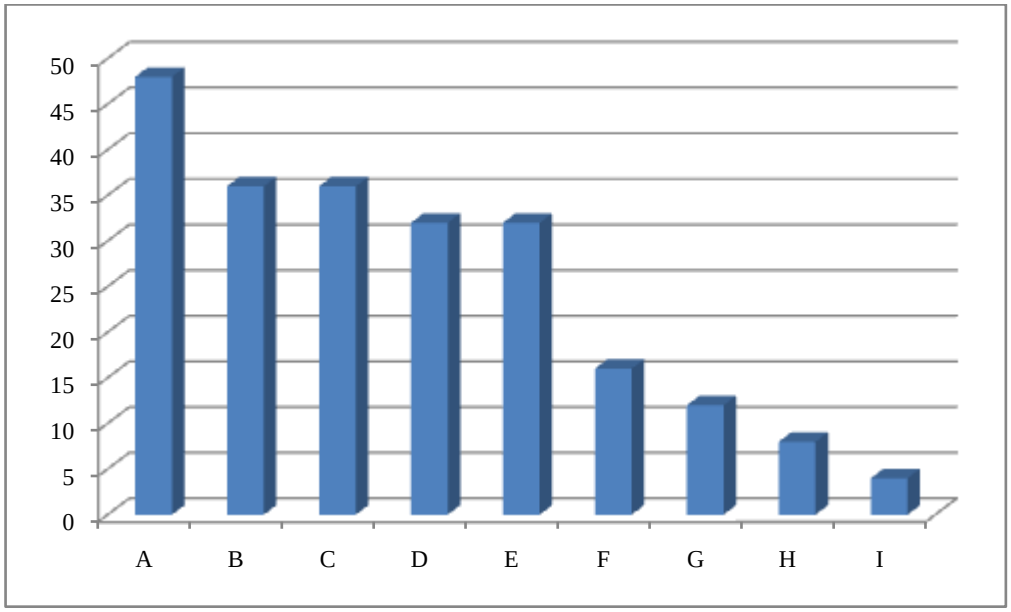
Rysunek 2. Absolwenci Uniwersytetu Rzeszowskiego pozostający bez pracy ze względu na plany założenia własnej działalności gospodarczej (%)
Figure 2. Graduates of the University of Rzeszow without work because of the plans to set up their own bussines (%)
Źródło: Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów, http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data dostępu: 16.09.2016)
Source: Study of profesional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013. Measurement after more than a year from graduation http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data access: 16.09.2016)

W kwestionariuszu wykorzystanym w omawianym badaniu losów zawodowych absolwentów rocznika 2012/2013 w rok po zakończeniu studiów zamieszczono również pytania pozwalające dokładniej zidentyfikować specyfikę firm założonych przez absolwentów Uniwersytetu. Osób będących przedsiębiorcami było jednak niewiele (jedynie 26 absolwentów rocznika 2012/2013), przy czym największy udział w tej grupie stanowili absolwenci studiów II stopnia (15 osób). Jak podkreśla autor raportu pt.*Badanie losów*

zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów[9]**,** „analizując wyniki opisujące aktywność absolwentów prowadzących własną działalność gospodarczą należy pamiętać o bardzo niewielkiej liczebności próby badawczej, a przedstawione wyniki traktować jedynie poglądowo nie wyciągając na ich podstawie wniosków ogólnej natury." Na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej absolwenci najczęściej decydowali się już zakończeniu studiów (68%). W przypadku absolwentów studiów I stopnia wszyscy badani zadeklarowali, że założyli własną firmę już po zakończeniu studiów, natomiast w przypadku studiów II stopnia, połowa przedsiębiorców rozpoczęła działalność po zakończeniu studiów (co piaty przed rozpoczęciem studiów, natomiast niemal 29% w trakcie studiów)[10].

Absolwenci prowadzący własną firmę zostali poproszeni również o podanie powodów, dla których podjęli własną inicjatywę gospodarczą. Wśród najczęściej wskazywanych była „chęć pracy na swoim" (blisko połowa badanych). W drugiej kolejności respondenci podawali następujące motywy: „trudności ze znalezieniem pracy" oraz „możliwość samodzielnego planowania pracy" (po 36% respondentów). Na trzecim miejscu wymieniono ex-aequo dwie odpowiedzi: „możliwość zrealizowania własnych pomysłów" oraz „była to konieczność" (po 32% respondentów) (rys. 3).

[9] *Badanie losów zawodowych absolwentówUniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013…*,[*Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013*…]op. cit., s. 64.
[10] Ibidem, s. 66-67.



A -Chęć pracy na swoim - the willingness to work on your own
B - Trudności ze znalezieniem pracy - the difficulties in finding the work
C - Możliwość samodzielnego planowania pracy - the possibility to plan the work by yourself
D - Możliwość zrealizowania swoich własnych pomysłów - the possibility to fulfill your own ideas
E - Była to konieczność - It was a necessity
F - Chęć pogodzenia życia prywatnego z zawodowym - I want to combine the private life with professional one
G - Inny powód - another proffesion
H - Pozytywne przykłady prowadzenia działalności wśród znajomych - Positive examples of making business among friends
I - Pozytywne przykłady prowadzenia działalności w rodzinie - Positive examples of making business among family

Rysunek 3. Absolwenci Uniwersytetu Rzeszowskiego (studiów I i II stopnia oraz jednolitych magisterskich) ze względu na przyczyny założenia firmy (%)
Figure 3. Graduates of the University of Rzeszow (Ist and 2nd degree studies and long-cycle studies - Master degree) in view of the causes of set up the firm (%)
***Źródło:** Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów, http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data dostępu: 20.09.2016)*
***Source:** Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013. Measurement after more than a year from graduation http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data access: 20.09.2016)*

Z kolei analiza wyników badań własnych przeprowadzonych w 2015 roku (I edycja badań), wykazuje, że własną działalność gospodarczą prowadziło ok. 13% badanych absolwentów. Wyniki drugiej edycji pozostają w większej zgodzie z rezultatami otrzymanymi w ramach projektu YES, bowiem w 2016 roku zaledwie 3% respondentów prowadziło własną działalność gospodarczą (tab. 2), przy czym są to wyłącznie mężczyźni (żadna z ankietowanych kobiet nie zadeklarowała prowadzenia własnej firmy).

Tabela 2. Sektor gospodarki /zakład/, w którym badani absolwenci znaleźli pracę
Table 2. Economic sector/plant/, in which the graduates have found the work

Rok - Year	Sektor publiczny – public sector	Sektor prywatny- pracownik najemny - private sector – hired employee	Własna działalność gospodarcza - business start-up	Firma rodzinna -family business	Inne - other
2015	30%	46%	13%	6%	5%
2016	16%	75%	3%	5%	1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników projektu badawczego pt. „Uwarunkowania startu zawodowego i budowania kapitału kariery absolwentów szkół wyższych w województwie podkarpackim", autor i kierownik projektu: Anna Barwińska-Małajowicz, w opracowaniuwyników badań uczestniczyli następujący studenci-członkowie Sekcji Rynku Pracy i Kreowania Kariery Zawodowej działającej przy Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego: Aneta Wdowiarz oraz Monika Mazurkiewicz, Rzeszów 2015, 2016.
Source: Own survey on the basis of the research project results „Conditions of the professional start and building the career capital of the Universities graduates in Podkarpackie voivodeship", author and project manager : Anna Barwińska-Małajowicz, research results were created also by students such as: Aneta Wdowiarz and Monika Mazurkiewicz– the members of the „Labour market and creation of the professional career section" – attached to the University of Rzeszow Economic Department, Rzeszow 2015, 2016.

Wśród absolwentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie, w jakim sektorze gospodarki /w jakim zakładzie/ pracują, największą grupę stanowiły osoby, które podjęły pracę najemną w sektorze prywatnym. Szczegółowe wyniki przedstawiały się następująco:

1) w pierwszej edycji badań najwięcej osób, bo prawie połowa badanych (46%) pracowała najemnie w sektorze prywatnym, natomiast blisko jedna trzecia badanych została zatrudniona w sektorze publicznym;
2) w drugiej edycji – aż ¾ osób zadeklarowało pracę w sektorze prywatnym w charakterze pracowników najemnych (przy uwzględnieniu kryterium płci można zauważyć, że w tej grupie przeważały kobiety – 82% respondentek pracowało w sektorze prywatnym, natomiast odsetek mężczyzn pracujących w tym sektorze wynosił 67%). Druga pod względem wielkości grupa osób badanych zadeklarowała posiadanie zatrudnienia w sektorze publicznym (16% respondentów; przy czym

odsetek mężczyzn był w tej grupie dwukrotnie wyższy niż kobiet – 22% mężczyzn wobec 11% kobiet).

Cechy i umiejętności przydatne w prowadzeniu własnej firmy

W literaturze przedmiotu przytaczane są argumenty „przemawiające za tym, że przedsiębiorczość nie jest pochodną działania czynników zewnętrznych, a jedynie rezultatem immanentnych cech jednostki”[11]. Interesujący przegląd dotychczasowych badań nad związkami pomiędzy zamiarem założenia własnej firmy, sukcesem w jej prowadzeniu a cechami osobowości przedsiębiorcy zaproponowali M. Kaczmarek oraz P. Kaczmarek-Kurczak[12]. Wyniki przedstawionych przez nich metaanaliz „wskazują na istnienie systematycznych, istotnych statystycznie, ale umiarkowanych lub słabych związków zarówno z intencjami, jak i z osiągnięciami przedsiębiorczymi”[13] (przykładowo wyniki metaanalizy przeprowadzonej przez Raucha i Friese’a[14]). M. Kaczmarek oraz P. Kaczmarek-Kurczak skoncentrowali swoją uwagę na cechach tzw. Wielkiej Piątki, potrzebie osiągnięć, skłonności do podejmowania ryzyka oraz poczuciu własnej skuteczności[15].

Warto zaznaczyć, że niełatwo jest jednoznacznie określić, jakie cechy osobowości predysponują do podjęcia własnej inicjatywy gospodarczej. W zależności od branży i zawodu poszczególne atrybuty stają się bardziej lub mniej istotne. Na podstawie wyników badań własnych przeprowadzonych wśród osób, które prowadzą własną działalność gospodarczą, wyodrębniono grupę przymiotów, które znacząco wpływają na podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy i predysponują do prowadzenia swojego biznesu. W grupie tych cech należy wymienić:

- **świadomość** własnych możliwości i zalet **– pozwala na większą efektywność prowadzonych działań;**
- **determinację i** pozytywne nastawienie – ułatwia pokonywanie pojawiających się trudności;

[11] D. Piróg, *Uwarunkowania przedsiębiorczości absolwentów szkół wyższych: założenia teoretyczne i stan rzeczywisty,* [*Conditions of the graduates entrepreneurship : theoretical assumptions and current situation]*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2014, nr 10, s. 310.

[12] M. Kaczmarek, P. Kaczmarek-Kurczak, *Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę całościowego modelu badań*. [*The review of the meta-analysis on the relationship between the personality traits and the entrepreneurship. Towards comprehensive research model*], Management and Business Administration. Central Europe, Warszawa, 1/2012, s. 49-63.

[13] Ibidem, s. 50.

[14] A. Rauch, M. Frese, *Let’s put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners’ personality traits, business creation, and success,* European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 16, 2007, s. 353–385.

[15] Ibidem, s. 49-63.

- **odporność na stres – trudności i problemy, które towarzyszą prowadzeniu działalności gospodarczej, jak np.** problemy w realizacji wyznaczonych celów, ryzyko związane z inwestowaniem własnych środków, trudności w relacjach z pracownikami czy kontrole urzędowe stają się często przyczynami ciągłego stresu, który dodatkowo przekłada się niejednokrotnie na życie prywatne,
- **kreatywność i innowacyjność – umożliwia elastyczne reagowanie na pojawiające się problemy i stwarza szansę na skuteczne funkcjonowanie na rynku;**
- **samodzielność w wykonywaniu zadań;**
- **cechy przywódcze.**

Oprócz cech osobowościowych można wyodrębnić również pewne umiejętności, które sprzyjają prowadzeniu działalności gospodarczej:

- **umiejętność podejmowania ryzyka -** prowadzenie własnej firmy jest nierozerwalnie związane z wyborami i koniecznością podejmowania decyzji. W opinii **A.** Mourota „przedsiębiorca to ktoś, kto dostrzega możliwości i ma pewność siebie, aby podjąć ryzyko i coś zbudować. Nie potrzebuje pytać o pozwolenie, aby to zrobić”[16];
- umiejętności interpersonalne – **gotowość do współpracy i łatwość nawiązywania kontaktów – o**twartość na innych skutkuje nawiązywaniem nowych znajomości i utrzymywaniem już istniejących kontaktów, sprzyjając jednocześnie większej szansie na odniesienie sukcesu;
- **umiejętność planowania i przewidywania;**
- **umiejętność zarządzania czasem;**
- **umiejętność uczenia się na porażkach – A.** Mourot twierdzi, że „wszystko zależy od naszego nastawienia do porażek i zarządzania ryzykiem. Można się nauczyć je zmienić. Można się uczyć na niepowodzeniach i zaczynać od nowa. Uczyć się nie rezygnować, ponieważ to tylko część drogi, którą podążamy. Porażka jest w istocie pierwszym krokiem do sukcesu”[17]**.**

W raporcie pt.*Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów*[18] nie znalazło się bezpośrednie odniesienie do wagi, jaką badani absolwenci przywiązują do cech i umiejętności pretendujących ich do założenia

[16]*Jakie cechy ma przedsiębiorca?*[*What features the entrepreneur has?],* http://www.krauthammer.com/pl/articles/jakie-cechy-ma-przedsiebiorca (data dostępu: 19.09.2016).

[17] Ibidem.

[18]*Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013…,*[*Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013…*],op. cit.

własnej firmy, bądź wspomagających w jej prowadzeniu. Badani zostali jednak zapytani o ocenę wpływu ukończonych studiów na ich kompetencje osobiste, społeczne, poznawcze i specjalistyczno-techniczne[19]. Cechy i umiejętności przydatne do rozpoczęcia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej zostały zaszeregowane do poszczególnych kategorii kompetencji: poznawczych, osobistych oraz społecznych.

Wśród kompetencji poznawczych znalazła się przykładowo kreatywność, która w opinii absolwentów studiów pierwszego i drugiego stopnia została uznana za drugi najczęściej wskazywany rodzaj kompetencji, do rozwoju którego przyczyniło się ukończenie studiów na Uniwersytecie Rzeszowskim – taką deklarację podała ponad połowa studentów studiów I stopnia (55,2%) i II stopnia (56,3%). Natomiast dla absolwentów jednolitych studiów magisterskich kreatywność jako rodzaj kompetencji, na której rozwój wpływ miało ukończenie studiów, wskazywane było rzadziej (42,7% absolwentów)[20].

Wśród zaproponowanych w kafeteriiwariantów kompetencji osobistych rozwiniętych w trakcie studiów znalazły się również atrybuty przydatne w podejmowaniu własnych inicjatyw gospodarczych, takie jak: samodzielność w wykonywaniu zadań, umiejętności radzenia sobie z sytuacjami problemowymi, umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz przedsiębiorczość. O ile jednak absolwenci na pierwszym miejscu wskazywali tutaj samodzielność w wykonywaniu zadań (68,3% absolwentów studiów I stopnia, 72,1% absolwentów studiów II stopnia, 76,0% absolwentów jednolitych studiów magisterskich), to kompetencje w zakresie: przedsiębiorczości, umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz z sytuacjami problemowymi były rozwijane w czasie studiów w najmniejszym stopniu. Szczególną krytykę w ocenie wpływu studiów na rozwój kompetencji przejawili badani w zakresie przedsiębiorczości (ten rodzaj kompetencji został rozwinięty jedynie u około 30% respondentów, niezależnie od rodzaju studiów). Ponad 1/3 respondentów była zdania, że w czasie studiów nie rozwinęli kompetencji w zakresie przedsiębiorczości (odpowiedzi: „raczej nie" oraz „zdecydowanie nie"), a drugie tyle nie potrafiło zająć w tej kwestii stanowiska[21].

W odniesieniu do wpływu ukończonych na Uniwersytecie Rzeszowskim studiów na rozwój kompetencji społecznych respondenci najniżej ocenili rozwój umiejętności negocjowania i kierowania pracą innych osób, przy

[19] We wszystkich dotychczasowych edycjach badania losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego wykorzystano typologię kompetencji pochodzącą z opracowania M. Kubata pt. *Kompetencje zawodowe* [*Professional Competences*](M. Kubat, *Kompetencje zawodowe*, www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_Kompetencje_zawodowe.pdf)

[20] *Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013…*,[*Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013…*] op. cit., s. 32.

[21] Ibidem, s. 33-34.

czym w przypadku rozwoju tych ostatnich odsetek opinii negatywnych był wyraźnie wyższy niż pozytywnych, i to niezależnie od rodzaju studiów. Wśród najwyżej ocenionych kompetencji społecznych znalazły się natomiast umiejętność pracy w zespole oraz zdolność skutecznego komunikowania się, w przypadku których zanotowano zdecydowaną przewagę odpowiedzi pozytywnych (zdecydowanie tak i raczej tak) nad negatywnymi[22].

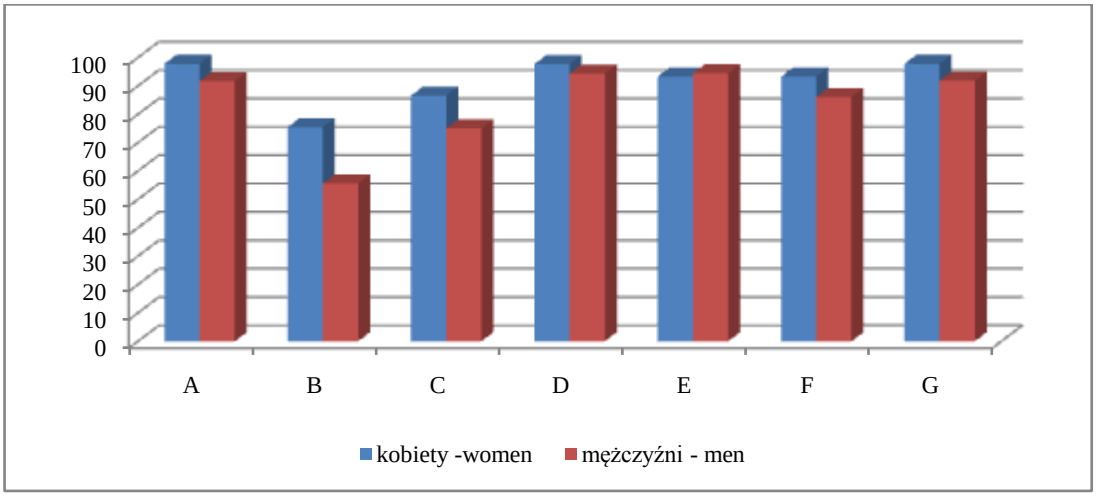
Przedstawiona powyżej analiza wyników badania losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego rocznika 2012/2013 w rok po zakończeniu studiów w zakresie wpływu ukończonych studiów na rozwój kompetencji potrzebnych w procesie zakładania i prowadzenia własnej firmy, prowadzi do następujących konkluzji:

1) kreatywność, wymieniona w kafeterii rodzajów kompetencji poznawczych rozwijanych w czasie studiów, a jednocześnie uznawana w literaturze przedmiotu za pożądaną w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej, została przez respondentów uznana jako druga najlepiej w trakcie studiów rozwinięta kompetencja w swojej kategorii;
2) w zakresie kompetencji osobistych najmniej w czasie studiów rozwijane były kompetencje w zakresie umiejętności radzenia sobie z sytuacjami problemowymi, radzenia sobie ze stresem oraz przedsiębiorczości, co nie nastraja optymistycznie w kontekście gotowości absolwentów do podejmowania własnej działalności gospodarczej; pozytywny wydźwięk zauważalny jest jednak w odniesieniu do oceny przez respondentów takich umiejętności jak: samodzielność w wykonywaniu zadań oraz umiejętność organizacji pracy własnej (największy odsetek absolwentów dostrzega korzystny wpływ ukończonych studiów na ww. umiejętności), bowiem są to umiejętności, bez których trudno sobie wyobrazić skuteczne prowadzenie własnej firmy;
3) w zakresie rozwiniętych w wyniku studiów kompetencji społecznych związanych z prowadzeniem własnej firmy odpowiedzi respondentów nie budzą wielkiego optymizmu, bowiem – choć wśród najczęściej wymienianych kompetencji w tej kategorii znalazła się umiejętność pracy w zespole i skutecznego komunikowania się – to w opinii badanych okres studiów w najmniejszym stopniu przyczynił się do rozwoju umiejętności w zakresie negocjacji i kierowania pracą innych osób, a zatem tych, które są istotne w prowadzeniu własnego biznesu.

Z kolei analiza wyników drugiego z omawianych projektów badawczych (tj. badań własnych), wykazuje, że w kontekście swojej pierwszej pracy (w tym również założenia własnej firmy) respondenci przywiązywali dużą wagę do takich cech jak: upór w dążeniu do celu, łatwość w nawiązywaniu

[22] Ibidem, s. 34-35.

nowych kontaktów, uczciwość, lojalność czy umiejętność pracy zespołowej. Wysoko punktowana przez absolwentów była również kreatywność, pomysłowość, umiejętność rozwiązywania problemów, zaś nieco niżej odporność na stres (rys. 4).



A – uczciwość, lojalność - honesty, loyalty
B – brak nałogów - without addictions
C – odporność na stres - resistance to stress
D – pilność, uczciwość, upór w dążeniu do celu - industriousness, honesty, obstinance in achieving goals
E – umiejętność pracy zespołowej - teamwork ability
F – kreatywność, pomysłowość, umiejętność rozwiązywania problemów - creativity, ingenuity, ability to solve problems
G – łatwość w nawiązywaniu nowych kontaktów - ease in establishing new connetions

Rysunek 4. Cechy pozytywnie wpływające na udany start zawodowy respondentów według płci (%)

Figure 4. Features that have the positive impact on seccessful career start of the respondents in view of sex (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników projektu badawczego pt. „Uwarunkowania startu zawodowego i budowania kapitału kariery absolwentów szkół wyższych w województwie podkarpackim", autor i kierownik projektu: Anna Barwińska-Małajowicz, w opracowaniuwyników badań uczestniczyli następujący studenci-członkowie Sekcji Rynku Pracy i Kreowania Kariery Zawodowej działającej przy Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego: Ewa Szczypta, Aneta Bęben, Rzeszów 2016.

Source: Own survey on the basis of the research project results „Conditions of the professional start and building the career capital of the Universities graduates in Podkarpackie voivodeship", author and project manager : Anna Barwińska-Małajowicz, research results were created also by students such as: Ewa Szczypta and Aneta Bęben– the members of the „Labour market and creation of the professional career section" – attached to the University of Rzeszow Economic Department, Rzeszow 2016.

Na podstawie przedstawionej powyżej analizy wyników badań własnych rysuje się stosunkowo pozytywny obraz postaw absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego i Politechniki Rzeszowskiej z rocznika 2014/2015 (badanych w 2016 roku) w kontekście oceny przez nich istotności cech przydatnych w starcie zawodowym. Można stwierdzić, że są to osoby świadome potrzeby posiadania i rozwijania takich cech jak: upór w dążeniu do celu, łatwość w nawiązywaniu nowych kontaktów, uczciwość, lojalność, umiejętność pracy zespołowej, kreatywność, pomysłowość, umiejętność rozwiązywania problemów. Zastanawia przy tym fakt, że pomimo tak pozytywnych postaw niewielki odsetek badanych absolwentów decydował się na założenie własnej firmy. Przyczyny i uwarunkowania takiego stanu rzeczy wymagają przeprowadzenia kolejnych pogłębionych badań.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że – jak wykazała analiza badań przeprowadzonych przez Biuro Karier – w ocenie absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego wpływ ukończonych studiów na rozwój kompetencji potrzebnych w procesie zakładania i prowadzenia własnej firmy nie jest duży. W związku z powyższym nasuwa się wniosek o zwrócenie większej uwagi na tę problematykę.

Podsumowanie

W obliczu wielu problemów, z którymi borykają się absolwenci przechodząc z fazy edukacji na rynek pracy, w tym niejednokrotnie wobec braku możliwości znalezienia zatrudnienia, szansą na skuteczne wejście na rynek pracy może stać się założenie własnej działalności gospodarczej. Przedsiębiorcze zachowania absolwentów szkół wyższych, skutkujące prowadzeniem własnej firmy, przynoszą korzystne efekty nie tylko dla nich samych, ale i dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu (m. in. obniżenie stopy bezrobocia, kreowanie nowych miejsc pracy).

Podsumowując powyższe rozważania i analizy można zauważyć, że absolwenci badanych szkół wyższych przejawiają pozytywne postawy w zakresie gotowości do prowadzenia własnego biznesu, które jednak w dużej mierze ograniczają się do sfery deklaratywnej. Założeniu działalności gospodarczej towarzyszy bowiem niejednokrotnie ryzyko a prowadzenie własnego biznesu związane jest z wieloma trudnościami, pokonywanie których wymaga posiadania odpowiednich cech osobowościowych oraz umiejętności. Warto podkreślić, że absolwenci mają świadomość, jakie kompetencje predysponują do spełnienia się z sukcesem w roli przedsiębiorcy. Są przy tym przekonani o raczej niewielkim wpływie studiów na rozwój kompetencji potrzebnych w procesie zakładania i prowadzenia własnej firmy.

Badania wykazują, że „uczelnie wyższe w planach oraz programach studiów częściej majoryzują kompetencje potrzebne do znalezienia i utrzymania

pracy niż do kreowania własnego miejsca pracy"[23]. Zwrócenie większej uwagi na włączenie do programu studiów na każdym kierunku takich kursów, które rozwijałyby kompetencje niezbędne do prowadzenia własnego biznesu, mogłoby skutkować zmniejszaniem luk kompetencyjnych u studentów w zakresie przedsiębiorczych postaw i zachowań. Zaznaczyć jednocześnie należy, że kompetencje te, mogą, ale nie muszą, być rozwijane w procesie edukacji zinstytucjonalizowanej, w tym na poziomie akademickim. Można je rozwijać również w ramach innych form kształcenia, jak również poza systemem kształcenia (w rodzinie, w grupie społecznej), a ponadto mogą być uzależnione od dziedziczonych genów, zatem tożsame z wrodzonymi przymiotami poszczególnych osób[24].

Bibliografia

1. *Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2009/2010 po roku od zakończenia studiów,* [*Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2009/2010. Measurement after a year from graduation*]Biuro Karier Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012.
2. *Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Rzeszowskiego z rocznika 2012/2013. Pomiar po ponad roku od zakończenia studiów, [Study of professional career of the University of Rzeszow graduates from 2012/2013. Measurement after more than a year from graduation]http://biurokarier.ur.edu.pl/upload/raporty/raporty/raport_badania_losw_zawodowych_absolwentw_rocznik_2013_po_ponad_roku.pdf (data dostępu: 15.09.2016).*
3. *Barwińska-Małajowicz A., Czop T., Ślusarczyk B., Rynek pracy młodzieży w regionie podkarpackim: możliwości i bariery [Labour market of youth in Podkarpackie region: opportunities and barriers] Rzeszów- Boguchwała, Wydawnictwo Amelia, 2016.*
4. *Dobrowolski* P. (red.), *Jak wspierać rozwój przedsiębiorczości? Badanie mechanizmów wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce oraz rekomendacje ich zmian*,[*How to support the development of the entrepreneurship? Studying the support mechanisms of the development of entrepreneurship in Poland and the recommendation of their changes][*Fundacja Initium, Warszawa 2011.
5. Greene F., *An investigation into enterprise support for younger people, 1975-2000, International Small Business Journal, 20(3), 2002.*
6. *Jak wspierać rozwój przedsiębiorczości? Badanie mechanizmów wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, ,[How to support the development of the entrepreneurship? Studying the support mechanisms of the development of entrepreneurship in Poland Projekt YES (Young Entrepreneurs Support), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.*
7. *Jakie cechy ma przedsiębiorca? [What features the entrepreneur has?] http://www.krauthammer.com/pl/articles/jakie-cechy-ma-przedsiebiorca (data dostępu: 19.09.2016).*
8. *Kaczmarek M., Kaczmarek-Kurczak P., Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę całościowego modelu badań [The review of the meta-analysis on the relationship between the personality traits and the entrepreneurship.*

[23] D. Piróg, op. cit., s. 308.
[24] F. Greene, *An investigation into enterprise support for younger people, 1975-2000,* International Small Business Journal, 20(3), 2002.

Towards comprehensive research model] Management and Business Administration, Central Europe, Warszawa, 1/2012.

9. *Piróg D., Uwarunkowania przedsiębiorczości absolwentów szkół wyższych: założenia teoretyczne i stan rzeczywisty, [Conditions of the graduates entrepreneurship : theoretical assumptions and current situation]„Przedsiębiorczość – Edukacja", nr 10, 2014.*
10. *Raport z badań pt. Uwarunkowania startu zawodowego i budowania kapitału kariery absolwentów szkół wyższych w województwie podkarpackim, (dokument roboczy), [Conditions of the professional start and building the career capital of the Universities graduates in Podkarpackie voivodeship (draft)] A. Barwińska-Małajowicz (koordynator), Rzeszów 2015.*
11. *Raport z badań pt. Uwarunkowania startu zawodowego i budowania kapitału kariery absolwentów szkół wyższych w województwie podkarpackim, (dokument roboczy) [Conditions of the professional start and building the career capital of the Universities graduates in Podkarpackie voivodeship (draft)], A. Barwińska-Małajowicz (koordynator), Rzeszów 2016.*
12. *Rauch A., Frese* M., *Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success,* European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 16, 2007.

ENTREPRENEURSHIP OF THE GRADUATES OF THE TWO GREATEST PUBLIC HIGHER EDUCATION ACADEMIES IN THE PODKARPACKIE VOIVODESHIP IN THE LIGHT OF EMPIRICAL SURVEYS RESULTS

Summary

Entrepreneurship of young people is perceived as a very profitable factor in socioeconomic development since it stimulates the innovativeness of managing and has a positive affect on the creation of new jobs. Facing the problems of difficulties in finding the employment among young people (including higher education graduates) one of the opportunities to successfully come into existence on the labour market is to set up one's own businesses. The aim of this article is to answer two prime questions: 1) To what degree the higher education graduates in Rzeszow are ready to set their own businesses? 2) Do they possess skills and features necessary to run one's own business? The aim had been achieved by the analysis of the results of an empirical survey conducted among higher education graduates of two greatest public academies of higher education in the Podkarpackie Voivodeship i.e. University of Rzeszow and Rzeszow University of Technology.

Key words: entrepreneurship, graduate, higher education, labour market.

Streszczenie

Przedsiębiorczość osób młodych jest uznawana za korzystny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, pobudza bowiem innowacyjność gospodarowania i pozytywnie wpływa na tworzenie nowych miejsc pracy. Wobec problemów ze znalezieniem zatrudnienia przez młodych ludzi, w tym przez absolwentów szkół wyższych, jedną z szans skutecznego zaistnienia na rynku pracy jest założenie własnej działalności gospodarczej. Celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: 1) Na ile absolwenci publicznych uczelni wyższych w Rzeszowie są gotowi do podejmowania własnej działalności gospodarczej? 2) Czy posiadają cechy i umiejętności potrzebne do prowadzenia własnej firmy? Realizacji celu posłużyła analiza wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród absolwentów dwóch

największych szkół wyższych na Podkarpaciu, tj. Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz Politechniki Rzeszowskiej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, absolwent, studia wyższe, rynek pracy

Adres do korespondencji-Correspondence address
Anna Barwińska-Małajowicz
ul. Zielona 34 D
39-100 Ropczyce
e-mail: effib@o2.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 32-49
data przesłania 05.10.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr hab. Jacek Woźniak, prof. nadz.
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

INFORMACJE O DZIAŁANIACH CSR I INNYCH KORZYŚCIACH SYMBOLICZNYCH JAKO NARZĘDZIE ZWIĘKSZANIA ATRAKCYJNOŚCI PRACODAWCY W OCZACH KANDYDATÓW RÓŻNEJ PŁCI

Wstęp[1]

Poszukiwanie sposobów zwiększenia atrakcyjności firmy jako pracodawcy staje się coraz ważniejszą kwestią dla działów personalnych w firmach. Jednak wiedza naukowa dotycząca możliwości kształtowania takiego wizerunku jest ciągle ograniczona i często bazuje na informacjach pochodzących z badań rynków odmiennych niż polski. Celem tego tekstu jest prezentacja wyników badania opinii dużej grupy młodych Polaków dotyczącego skutków dla wizerunku firmy jako pracodawcy informacji dotyczących różnego rodzaju działań firmy, które można zaklasyfikować jako działania z obszaru CSR (Społecznej Odpowiedzialności Biznesu).

Włączanie do strategii firm działań z obszaru CSR jest coraz częściej wskazywane jako naturalny sposób na radzenie sobie przez biznes w sytuacji rozpadu tradycyjnych form budowania zaufania społeczeństw do działania gospodarczego. Również część badań naukowych nad CSR oraz waga, jaką do prezentowania działań z obszaru CSR przywiązują media i raporty branżowe, sugerują, że przedsiębiorstwa powinny szeroko wykorzystywać swoje działania w tym zakresie również do kształtowania wizerunku firmy jako pracodawcy. Jednak brak jest danych naukowych uzasadniających takie stanowisko, które bazują na polskich próbach o znacznych rozmiarach, a więc pozwalających na bardziej precyzyjne wskazanie, które z możliwych działań CSR i sposobów prezentacji inwestycji firmy w ten obszar, wybrać dla takich celów. W

[1] Część z opisywanych tutaj danych i analiz była prezentowana w Poznaniu na Zjeździe Katedr HR 2015 – książka z tej konferencji do dziś nie została wydana. Artykuł bazujący na tamtym wystąpieniu i dotyczący szerzej CSR, który wykorzystuje część z danych tutaj prezentowany i którego pewne sformułowania mogą się pojawić w tekście bez oznaczenia cytowania, zawiera praca J. Woźniak, Informacja dotycząca CSR używane przez największe polskie firmy i jej oddziaływanie na kandydatów różnej płci, [Information about CSR in the largest Polish Organizations and Their Results on Applicants with Different Gender],*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* (w druku).

szczególności rozpoczęciu uzupełnienia tej luki ma służyć opisane w tekście badanie.

Tekst bazuje na wynikach badania e-kwestionariuszem wypełnionym przez 1054 osób, pod wpływem jakich i jak sformułowanych informacji o działaniach z zakresu CSR zmienia się atrakcyjność firmy jako miejsca do którego kandydaci złożą swoją aplikację o pracę w pierwszej kolejności. Pokazały one jakie, i w jakich sposób zaprezentowane, informacje o inwestycjach w obszar CSR zwiększają atrakcyjność potencjalnego pracodawcy, oraz jak płeć badanych wpływa na te preferencje.

Tekst zorganizowany jest następująco. W części pierwszej scharakteryzowano czynniki, które wpływają na wizerunek firmy jako pracodawcy. Część druga dyskutuje pojęcie Corporate Social Responsibility oraz wątpliwości, jakie wynikają z badań nad zaangażowaniem polskich przedsiębiorstw w działania z obszaru CSR. Zaprezentowano tam też wcześniejsze ustalenia naukowe dotyczące płci, jako czynnika różnicującego wpływ informacji o działaniach z obszaru CSR na potencjalnych kandydatów. Część 3 prezentuje metodykę i hipotezy badacze, zaś 4 - dyskusje ich wyników. Tekst kończy podsumowanie prezentujące główne wnioski i zalecenia praktyczne.

Co wpływa na wizerunek firmy jako pracodawcy

Wizerunek firmy jako pracodawcy bywa różnie definiowany, jednak zwykle wychodzi się od klasycznej definicji Ph. Kotlera, który twierdzi, że „wizerunek organizacji stanowi zbiór przemyśleń, opinii na temat przedsiębiorstwa”[2], a więc akcentuje iż istotne jest tutaj to co pewni ludzie myślą (i czują) na temat pewnego aspektu działania tego przedsiębiorstwa. Wieloaspektowość przedmiotu „przemyśleń i opinii” jak też specyfika podmiotów posiadający te „przemyślenia” wynika to z ogólnych rozważań dotyczących wizerunku firmy.

Przykładowo, E.Cenker mówi, że wizerunek jest to swego rodzaju subiektywne wyobrażenie[3]. Takie określenie wskazuje, że wizerunek jest czymś ulotnym, gdyż wyobrażenia podlegają zwykle często szybkim zmianom. Odmienny nurt w myśleniu o wizerunku akceptuje nie tyle jego nietrwałość ile wieloskładnikowość. Przykładowo M. Urbaniak uważa, że wizerunek stanowi zespół atrybutów racjonalnych i emocjonalnych odnoszących się do danego przedsiębiorstwa. Powstają one na skutek wielu działań podmiotu gospodarczego, zarówno świadomie prowadzonych, jak i tych nieświadomych,

[2]Ph. Kotler, *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, [*Marketing, Analysing, Planing, Acting and Controling]*,Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s.549.
[3] E.M. Cenker, *Public relations*, Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s.13.

w rezultacie których powstaje wizerunek który stanowi obraz myśli poszczególnych jednostek i ocen oraz postawy, jakie one przyjmują[4].

Jest oczywiście zrozumiałe, że wpływ przedsiębiorstwa na ukształtowanie się jego wizerunku jest ograniczony. Z uwagi na wielość źródeł informacji, pod wpływem których kształtowane są opinie jednostki, stworzenie jednoznacznie pozytywnego wizerunku danej organizacji wśród różnorodnych interesariuszy nie wydaje się możliwe. Część osób może mieć pozytywne oceny względem danej firmy, natomiast druga część negatywne względem tych samych działań przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, że opinie te są ukształtowane nie tylko poprzez bezpośredni ogląd jakiś działań, ale tez poprzez informacje pośrednie o tych działaniach, pochodzące od informatorów o różnym poziomie wiarygodności.

Dlatego też na ogół wyróżnia się różne rodzaje wizerunku jakie powstają w oczach różnych grup oceniających organizację, stąd odmienne będą opinie i odczucia emocjonalne względem tej samej firmy jako producenta, jako pracodawcy czy jako sąsiada w społeczności w której działa. Przedmiotowe różnice w wizerunku (bazujące na rodzaju aspektu, który kształtuje opinię danej grupy), należy więc odróżnić od zróżnicowania wśród grup, które interesują podmiot opisujący wizerunek, a więc należy sądzić, że odmienny będzie wizerunek tej samej firmy w oczach młodych ludzi będących potencjalnymi pracobiorcami dla stanowisk wprowadzających do firmy, niż w oczach (potencjalnych) kadr menedżerskich wyższego szczebla, bądź specjalistów z konkretnej dziedziny zarządzania o doświadczeniu i dorobku.

Zwykle aby ograniczyć różnorodność wizerunków z uwagi na wielość grup w otoczeniu organizacji badacze w obszarze marketingu wprowadzają pojęcie wizerunku marki, jako subiektywnego obraz marki w świadomości nabywców. Pozwala to mówić o względnie trwałym wizerunku firmy jako twórcy sprzedawanych przez siebie i oznaczonych jako jej wytwór produktów i zrelatywizować ten obraz do grupy nabywców (i potencjalnych nabywców tych produktów). Łatwo wtedy wskazać, że wizerunek marki powstaje nie tylko poprzez świadome i nieświadome działanie właściciela marki, ale też przez informacje docierające do nabywców z innych źródeł, których wiarygodność jest ocenia przez odbiorców tej informacji, a nie nadawana tym źródłom przez właściciela marki. Obietnica składana potencjalnym nabywcom przez właściciela marki jest więc wtedy jedynie jednym ze składników tworzenia wizerunku marki[5].

Literatura przedmiotu zawiera różne charakterystyki koncepcji zarządzania marką firmy jako pracodawcy (ang. employer branding), które są

[4] M. Urbaniak M. *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr i usług [Image of Delivery on Service and Product Market]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s.47.
[5] Ph. Kotler, op.cit., s.426.

często niejednorodne z punktu widzenia terminologii. Niejasności dotyczące zarządzania wizerunkiem firmy jako pracodawcy wynikają m.in. z faktu zamiennego posługiwania się takimi pojęciami, jak marka („brand"), budowanie marki („branding") oraz wizerunek („image"). Część autorów utożsamia działania z zakresu employer branding (zarządzanie marką pracodawcy) z marketingiem wewnętrznym, employer branding (kreowaniem marki poprzez pracownika)[6], budowaniem tożsamości marki firmy[7] lub internal branding (budowanie marki wewnątrz organizacji)[8]. Na użytek tego tekstu przyjmijmy, że wizerunek firmy jako pracodawcy to względnie (nie)trwały obraz firmy w oczach potencjalnych grup jej pracobiorców jako potencjalnego pracodawcy, a więc zrelatywizujmy to określenie do (różnych) segmentów rynku pracy adekwatnego dla konkretnego celu rekrutacyjnego organizacji, momentu w czasie oraz specyficznej treści tego wizerunku służącej ocenie, czy firma jest dobrym miejscem pracy. Ta treść powstaje jako skutek oceny dokonywanej przez interesariusza, rozpoznanej w opiniach o firmie oraz korzyściach funkcjonalnych i symbolicznych, jakie uzyskałby interesariusz[9] gdyby został pracownikiem tej firmy.

W tym sensie wizerunek firmy jako pracodawcy powstaje pod wpływem wielu informacji pochodzących z różnych źródeł i jedną z nich jest „propozycja wartości zatrudnienia" (jak K.Wojtaszczyk[10] nazywa employee value proposition, dalej jako EVP) czyli odpowiednio sformułowaną w celu wyróżnienia firmy na rynku pracy ofertę korzyści z bycia jej pracownikiem. Choć prawidłowo sformułowana EVP powinna być dość spójna z praktykami jakie prowadzone są wewnątrz firmy faktycznie, to jeszcze ważniejsze dla skuteczności działań firmy jako podmiotu współkształtującego swój obraz w otoczeniu jest współgranie EVP z pozostałymi głosami w otoczeniu, gdyż pod wpływem całości toczącej się w tym otoczeniu komunikacji powstaje wizerunek

[6]M. Kozłowski, *Employer branding*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

[7] M. Kantowicz-Gdańska, Employer branding — kwestie definicji i modelu, [Employer branding — the Questionsabout the Definition and a Model], *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi,* 2009, nr 6.

[8] Za: K. Wojtaszczyk, Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy [Employer Branding – Reasons and Goals of Creation of the Employer Brand], *Przegląd Organizacji*, 2010, nr 1, 18-22.

[9] Liczba pojedyncza nie jest przypadkowa. Badania naukowe (tego tutaj opisanego nie wykluczając) bazują na pytaniach – mniej lub bardziej wprost – poszczególnych osób, jak one widzą konkretną firmę, bądź jak ważne są dla niej konkretne cechy. Wpływ grupy na opinie jednostki analizuje się co najwyżej pośrednio. W tym sensie nie bada się stereotypu (utrwalonej społecznie postawy grupowej wpływającej na zachowania członków grupy w zależności od ich miejsca w tej grupie), ale indywidualne przekonania, jak gdyby decyzja jednostki była podejmowana bezkontekstowo. Szerzej pojęcie interesariuszy dyskutuje się m.in. w pracy J.Woźniak, *Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej [Knowledge management in the training company]*, Wyd.OWSIiZ, Olsztyn 2006.

[10] K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy*, *[Employer branding as Managing of the Brand of Employer]*, UŁ, Łódź 2012.

firmy każdego rodzaju. Klasyfikacja ustalanych przez potencjalnego pracobiorcę, na podstawie analizy dostępnych mu informacji o firmie, rodzajów korzyści bywa w polskiej literaturze wieloraka, ale panuje powszechna zgoda, że korzyści funkcjonalne wynikające z realizacji oferowanej przez firmę pracy, takie jak wysokość wynagrodzenia, organizacyjne wymagania związane z jej świadczeniem (miejsce, terminy, ich elastyczność, długość czasu pracy, wyposażenie stanowiska pracy oraz korzyści materialne wynikające z faktu jej świadczenia), a także potencjał rozwojowy i możliwość awansu, jaką ona stwarza, nie wyczerpują całości czynników, za pomocą których dokonywana jest ta ocena. Jest to teza przeniesiona z marketingowych ustaleń dotyczących siły oddziaływania marki konsumenckiej, która zresztą marka jest też jednym z czynników oddziałujących na wizerunek firmy jako pracodawcy w sposób pozafunkcjonalny. Ta druga grupa korzyści, dzielona czasem dokładniej – choć mało precyzyjnie na korzyści emocjonalne i autoekspresyjne[11] – w literaturze naukowej nazywa się łącznie na ogół korzyściami symbolicznymi i łączy skutki związane z prestiżem wynikającym z pracy dla danego pracodawcy (częściowo zależne od marki konsumenckiej, ale częściowo od reszty marki firmy jako pracodawcy[12]), ze względu na panujące w konkretnych grupach społecznych wyobrażenia, jak i z osobistym poczuciem zgodności z własną wizją swojej osoby. Badania naukowe prowadzone na próbach ze świata zachodniego nad siłą oddziaływania korzyści z tych dwóch grup przynoszą – dla różnych marek – konsekwentne wyniki, wskazujące na podobną siłę ich oddziaływania, choć w różnych badaniach wahającą się od kilkunastu, aż po trzydzieści kilka procent wyjaśnianej wariancji[13].

---

[11] P. Ługowski, Polskie realia Employer Brandingu, [Polish Reality of Employer Branding],*Marketing w Praktyce* 2008, nr 4, 32-33.

[12] Dobitnie ukazuje to analiza symbolicznej wartości bycia zatrudnionym w hipermarkecie np. Carrefour. Handel wielko powierzchniowy ma niewątpliwie markę sprawnej organizacji, o nowoczesnych procedurach, w tym personalnych (czyli – dość pozytywny wizerunek marki firmy), przy jednoczesnej opinii o wykorzystywaniu swoich pracowników i wysokich wymaganiach co do obciążenia ich pracą (czyli dość niekorzystny – funkcjonalnie i symbolicznie – obraz zatrudnienia). Przykład ten pokazuje też, że korzyści wynikające z wizerunku marki firmy w sposób dość pośredni i skomplikowany pojawiają się jako czynnik współkształtujący korzyści symboliczne z zatrudnienia – marka oddziałuje tutaj poprzez swój obraz w oczach inwestorów, ekspertów z mediów na ich użytek pracujących, ale też opinii społecznej zbudowanej z przekonań mających swoje źródło w codziennym doświadczeniu pracowników i obserwatorów ich pracy. Jak w każdym oddziaływaniu znaczenie ma też świadomość marki oraz przypadkowe doświadczenia z tą marką związane.

[13] W innej mojej pracy (J. Woźniak, Crowdsoursing – IV etap rozwoju rekrutacji internetowej [Crowdsoursing – IV stage of e-recruitment],*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi,* 1 (96)/14, 41-55) podaję odwołania do dwóch badań empirycznych, w których to pokazano. W Belgii badając siłę oddziaływania marki pracodawcy, jakim jest armia, stwierdzono, że cechy instrumentalne (funkcjonalne), (tj. płace, świadczenia dodatkowe, pewność zatrudnienia, możliwość podróżowania, zaangażowanie w aktywności fizyczne, nastawienie na pracę zespołową, możliwości awansu, wyraźna struktura) wyjaśniają około 40% zróżnicowania w opinii

Te rozważania można podsumować stwierdzeniem, że choć wiadomo, że na ocenę atrakcyjności oferty pracy wpływają nie tylko jej cechy funkcjonalne, ale też czynniki o odmiennym, niematerialnym (czy racjonalnym, jak nazywa je Ługowski) charakterze, to nie stworzono ogólnych list ani jednych ani drugich składników, które byłyby uniwersalne dla wszystkich stanowisk pracy i grup docelowych komunikowania. Jednym z rozsądnych celów badawczych ciągle pozostaje sprawdzenie, czy na rynku „biednego" pracobiorcy waga cech symbolicznych jest taka sama jak cech funkcjonalnych.

Rozwój współczesnego komunikowania się i przesunięcie uwagi potencjalnych pracobiorców z informacji czerpanych z mediów masowych na rzecz informacji z Internetu, czy nawet różnych nisz w tym Internecie[14] sugeruje, aby badania nad oddziaływaniem konkretnych informacji jako czynników wpływających na atrakcyjność wizerunku firmy jako pracodawcy prowadzić na przykładzie e-rekrutacji. Choć w Polsce ciągle wykorzystanie technologii teleinformatycznych (ICT) do realizacji działań z zakresu HRM jest dalekie od oczekiwań, to dostęp do internet, zarówno ze strony praocobiorców, jak i pracodawców, w większości sytuacji rekrutacyjnych nie stanowi już bariery[15]. Przyjmijmy również, że rozsądne jest uznanie – wbrew faktom, które wskazują, że jedynie 2/3 polskich przedsiębiorstw posiada własną stronę www, a jej wykorzystanie do celów rekrutacyjnych deklaruje jedynie 16% firm zatrudniających więcej niż 10 osób w roku 2015[16] – że organizacje mogą dość dowolne informacje umieszczać w internecie w sposób, który sprawi że zostaną one dostrzeżone przez potencjalnych kandydatów do zatrudnienia.

Można wtedy uznać, że kluczowe staje się takie komunikowanie – czy to za pośrednictwem własnej strony www czy też innych sposobów skutecznego co do dotarcia do odpowiedniej grupy przekazu – w czasie e-rekrutacji odpowiednio dobranych i rozmaicie zapakowanej informacji, tak aby dotarła ona do grupy docelowej, została przez nia dostrzezona i uzana za zachęcająco

---

kandydatów do pracy na temat atrakcyjności armii, podczas gdy cechy symboliczne, tj. prestiż, wyzwania i szczerość, a dla pracujących w armii – kompetencja, szczerość i wyzwania – ok. 30%. W badaniu, przeprowadzonym na próbie pracowników bankowych i na studentach, siła wpływu cech obu grup okazała się znacznie mniejsza, choć też podobna (po ok. 16% wyjaśnianego zróżnicowania w atrakcyjności. Analiza pokazała też, że inne cechy symboliczne okazały się ważne przy dokonywanej ocenie oraz inne cechy uznawano za najważniejsze np. wizerunek banku jako firmy innowacyjnej i kompetentnej okazał się być wysoko w rankingu ważnych cech symbolicznych.

[14] W innym tekście (J. Woźniak, Media społecznościowe jako narzędzie e-rekrutacji względem osób z różnych generacji [Social Media as e-Recruitment Tool for Different Generations], *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, w druku) pokazano, że każda z trzech generacji, tj. X, Y. Z, korzysta z innych obszarów Internetu, jako źródła poszukiwania wiarygodnych informacji o potencjalnym pracodawcy.

[15] J. Woźniak, Internetowa rekrutacja społecznościowa i jej rozpowszechnienie, [Internet recruitment and its scope],*Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce*, 2016, nr 1(16), 9-23.

[16] Por. J. Woźniak, Internetowa…..

przedstawiającą miejsce pracy. W tym sensie pomimo, że firmy często eksponują w swoim komunikowaniu się rekrutacyjnym takie same korzyści, np. "możliwość pracy w młodym zespole oraz rozwoju kompetencji", z obszaru funkcjonalnego, to specyfika tego komunikatu wydaje się niewielka i w małym stopniu wyróżnia on firmę (tworząc unikalne EVP). Co więcej, skupianie się w komunikacji na cechach funkcjonalnych oferty pracy wydawać się może nieracjonalne (co najmniej – z perspektywy tworzenia unikalnego EVP), gdyż faktyczny wpływ firmy te cechy ich oferty jest niewielki – rynek wyznacza większość funkcjonalnych cech pracy (np. wynagrodzenie), bądź firma nie ma łatwego sposobu na zmianę części z nich (np. lokalizację). Dużo wyższy jest potencjalny wpływ firmy na cechy symboliczne, a więc te cechy firmy, które świadczą o wartościach i emocjach jakie będą czuć jej pracownicy. Bycie członkiem "fajnej społeczności" ma zwykle pozytywne znaczenie dla potencjalnego pracobiorcy, gdyż sprzyja jego dobrej samoocenie, i wpływa korzystnie na jego poczucie tożsamość. To jaka społeczność uzna on za "fajną" i jakie przesłanki (informacje) sprzyjać będą tej ocenie, zależy częściwo od konkretnego system wartości jednostki[17], ale znaczna część tych ocen bazuje na wartościach grupowych. Stąd wynikać wydaje się wniosek, że warto dobierać odpowiednie dla danej grupy docelowej komunikowania rekrutacyjnego informacje, np. o tym, że firma pozwala na rozwijanie swoich pomysłów, działa na rzecz słusznych spraw i udziela wsparcia swoim pracownikom w tej kwestii, jeśli tylko okażą się wiarygodne i istotne jako cechy budujące tożsamość tej grupy odbiorców.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jako narzędzie kreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy

Tradycja prowadzenia przez przedsiębiorstwa działań, które dziś klasyfikujemy jako działania z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility, której skrót – CSR – używany jest również w języku polskim), sięga co najmniej XIX wieku. Z perspektywy językowej „biznes społecznie odpowiedzialny" to prowadzenie działalności przedsiębiorstwa w sposób, który społeczeństwo postrzega i uznaje za odpowiedzialny, tj. zgodny z oczekiwaniami w kwestii tego, jakie działania prowadzić powinien biznes. Oczekiwania jakich grup społecznych oraz dotyczące jakich działań służą ocenie, czy biznes postępuje odpowiedzialnie, jest również decyzją o charakterze społecznym, np. w pewnym okresie działania

[17] J. Woźniak, On sponsoring and CSR involvement. Two theories explaining their effects on a company's attractiveness for candidates. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 2014, nr 16(2), 57-72. Por. też : J. Woźniak, On e-Recruitment and Four Ways of Using Its Methods. *Proceedings of the 8th International Scientific Conference "Business and Management 2014*, Vilnius, dostępne na: http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2014/paper/.../53... (1.06.2016).

na rzecz eugeniki mogą kształtować taką ocenę, a w innym – na nią nie wpływać, a w jeszcze innym – wpływać negatywnie, podobnie jak to, że Greenpeace w niektórych społecznościach może, a w innych nie, stanowić podmiot, którego opinia o działaniach firmy ma znaczenie.

Choć można oczekiwać, że z perspektywy kształtowania wizerunku firmy jako pracodawcy znaczenie CSR będzie niewielkie, z uwagi na mały związek działań na rzecz utrzymania relacji z zewnętrznymi interesariuszami z cechami funkcjonalnymi oferowanej pracy, to niewątpliwie należy oczekiwać silnego wpływu działań klasyfikowanych do działań społecznie nieodpowiedzialnych CSI (Corporate Social Irresponsibilities)[18] z negatywnym wpływem na symboliczne wartości związane z przynależnością do tej organizacji[19], ale też można się spodziewać, że przynajmniej w pewnych grupach wyznaczonych przez wartości powiazane z konkretnym obszarem działań CSR, wzrostu atrakcyjności takiej firmy jako potencjalnego pracodawcy.

Traktowanie firmy jako współobywatela sprzyja wysokiemu poziomowi oczekiwań, co do prowadzonych przez niego działań na rzecz otoczenia, gdyż biznes jest współobywatelem posiadającym szereg możliwości, z uwagi na posiadane zasoby[20]. Standardowo traktuje się termin CSR jako „parasolowy", łączący wiele typów odpowiedzialności (etyczną, prawną i przedprawną, ekologiczną, oraz społeczną wielu rodzajów), różnych działań (charytatywnych, sponsoringowych, informacyjnych, ale też rozwojowych wobec personelu i okolicy) oraz wiele podmiotów (interesariuszy) wyznaczonych przez obecność organizacji w środowisku społeczno-kulturowym. Z perspektywy współczesnej można sądzić, że ważnym powodem dla którego przedsiębiorstwo powinno pokazywać, że jest odpowiedzialnym współobywatelem jest przekonanie, że współczesny zglobalizowany świat, w którym więzy łączące firmę z jej współpracownikami w sieci relacji przesunęły tradycyjnie wyrównywany dzięki

[18] Oskarżenie o manipulacyjność zaangażowania firm w działania CSR nie jest bezpodstawne. Badania empiryczne pokazały, że działania CSR są często skorelowane z wcześniejszymi działaniami CSI (Corporate Social Irresponsibilities). Niektórzy wskazują na ten związek, jako na ukazujący pewien mechanizm wywołujący działania CSR, choć raczej należałoby mechanism ten traktować nie tyle jako dowód na próbę zadośuczynienia ile właśnie za manipulację z obszaru PR-u (patrz szczegółowa bibliografia w J.Woźniak, Informacja….).
Warto zauważyć, że dla młodych polskich kandydatów manipulacyjny pr nie jest destrukcyjny w obszarze komunikowania wizerunku – jak pokazano w innej mojej pracy sponsoring wpływa równie silnie na wzrost atrakcyjności firmy jako pracodawcy, jak działania CSR (a nawet silniej niż część z nich) – J. Woźniak, On sponsoring….

[19] J. Woźniak, Informacja dotycząca CSR używane przez największe polskie firmy i jej oddziaływanie na kandydatów różnej płci. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* (w druku).

[20] W innych moich pracach prezentuję dyskusje na temat mechanizmów wywołujących decyzję o inwestowaniu zasobów organizacji (czyli – środków akcjonariuszy) w działania CSR, w szczególności czy CSR się opłaca finansowo bądź inaczej, a więc czy decyzja o nim jest wyrazem „oświeconego interesu własnego" (por. np. J. Woźniak, Informacja….). Na potrzeby tego tekstu wystarczy przyjąć, że informacje o takich działaniach pewnych firm pojawiają się w internecie.

regulacjom państwa i sile związków zawodowych, stworzył układ sił nieproporcjonalnie przesunięty w stronę przewagi pracodawcy. Aktywność firmy w obszarze CSR może stanowić dla kandydatów sygnał, że firma nie jest gotowa nadużywać swojej przewagi. Z drugiej strony, krótki cykl życia rynkowego nowoczesnych produktów powoduje u przedsiębiorstw obawę przed (nawet krótkotrwałym) bojkotem konsumenckim, jako skutkiem dostrzeżenia przez aktywne grupy społeczeństwa obywatelskiego niewłaściwych działań firmy. Choć argumenty te dobrze uzasadniają działania w obszarze fair trade oraz troskę o pracowników, to można wysnuć wniosek, że wynika z nich zakaz działań społecznie nieodpowiedzialnych w każdym z obszarów CSR (w społeczeństwie o silnych grupach pozarządowych), choć waga działań pozytywnych może być niewielka[21].

Jak wiadomo moda na działania CSR przywędrowała współcześnie do Europy wraz z amerykańskimi nowinkami zarządzania w pod koniec XX wieku. I choć zainteresowanie CSR rośnie, zarówno wśród naukowców, jak i w mediach i biznesie, to wiadomo jednak, że przeciętny poziom zaangażowania w działania CSR biznesu w Europie jest niższy niż w USA, co niektórzy wyjaśniają poprzez odmienne rozumienie roli państwa na starym kontynencie. Jeszcze niższego zaangażowania należy się więc spodziewać w Polsce i nawet optymistycznie formułowane raporty firm konsultingowych potwierdzają taką opinię[22]. Nic więc dziwnego, że dyskusje naukowe nad faktycznym zaangażowanie polskich firm w działania CSR przynoszą rozbieżne rezultaty.

Niektórzy piszą wprost, że „w Polsce koncepcja CSR coraz częściej jest wykorzystywana w strategiach przedsiębiorstw"[23]. Z drugiej strony, pokazano, że polskie firmy stosują działania CSR jedynie jako działania pr, a ich pracownicy nie wiedzą nic o prowadzeniu takich działań i nie biorą w nich

[21] J.Woźniak, Informacja…

[22] Najczęściej pojawia się w literaturze akademickiej i branżowej odniesienie do raportu KPMG z 2014 roku, który na podstawie badania opinii (próba 101 osób z różnych firm) stwierdził, że 96% respondentów z dużych i średnich firm zgadza się ze stwierdzeniem że powinnością biznesu jest odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne. Jednak nawet wyniki w tym badaniu pokazują, że tylko 46% z firm aktywnie prowadziło działania CSR – por. KPMG *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu: fakty i opinie* dostępne na: http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf (1.05.2016)).
Drugim cytowanym często źródłem jest opracowanie z 2011 roku, gdzie jedynie 31% firm badanych z próby ogólnopolskiej (n=850 firm większych niż 4 zatrudnionych) znało pojęcie CSR, zaś spośród nich tylko 2/3 deklarowało, że realizuje jakieś działania z takim pojęciem powiązane – patrz badania PARP z roku 2011.

[23] Żychlewicz M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw, [Corporate Social Responsibility as a Strategy of Polish Companies]*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka"11, 2015, s. 285.

udziału. Choć coraz częściej napotykamy w prasie i w internecine na informacje o działaniach prozdorwotnych w rodzaju bieg po zdrowie, prowadzonych pod patronatem polskich przedsiębiorstw, to badania szczegółowe pokazały, że nawet wśród 300 największych polskich firm jedynie kilkadziesiąt prowadzi nowoczesną politykę HRM, która przejawia się w informacjach z obszaru CSR na ich stonach www[24].

Literatura naukowa dotycząca oddziaływania informacji o działaniach w zakresie CSR pokazuje, że informacje te czasem odmiennie oddziałują w zależności od płci kandydatów. W szczególności dość często okazuje się, że kobiety bardziej niż mężczyźni są wrażliwi na takie informacje, w szczególności etyczne, czy też informacje w zakresie CSR[25]. Niektóre próby jednak, w szczególności spoza kręgu zachodnioeuropejskiego, nie ujawniły takich różnic[26].

Różnice pomiędzy oddziaływaniem informacji ekologicznej na postrzeganie atrakcyjności firmy zauważono u mężczyzn i kobiet[27], choć badania nie obserwują większej częstości zachowań prospołecznych wśród kobiet niż mężczyzn[28]. Stąd jednym z celów badania jest zbadanie jak w tej kwestii wygląda zdanie młodych polskich pracobiorców, tj. czy płeć różnicuje ocenę informacji CSR jako zwiększającej atrakcyjność potencjalnego pracodawcy.

Założenia i hipotezy badawcze

Powyższe analizy pokazały, że można sądzić, że uzyskanie informacji, że firma prowadzi działania CSR zwiększa atrakcyjność firmy jako potencjalnego pracodawcy (ceteris pariubus, a więc zakładając wybór spośród kilku równoważnych funkcjonalnie ofert pracy).

Na potrzeby sprawdzenia tej hipotezy przeprowadzono badania, polegające na zebraniu opinii potencjalnych kandydatów do pracy za pomocą e-kwestionariusza dotyczącego oceny (na skali Likerta), czy i jak pod wpływem uzyskania przez respondenta konkretnej informacji zmieni się jego gotowość do złożenia swojej kandydatury do pracy w danej firmie. Ponieważ wysoki poziom lęku przed bezrobociem, a także cel badawczy (tj. koncentracja na znaczeniu cech symbolicznych i formy ich prezentacji) wymagał zbudowanie sytuacji decyzyjnej, w której oferta prezentowanej pracy nie była jedyna, kwestionariusz

[24] K. Wołodźko, J. Woźniak, CSR in e-recruitment and its use by large Polish organizations, Preceedings of Strategica Conference Bucharest Romania 20-21 October 2016 (w druku) oraz J. Woźniak, Informacje.....

[25]por. literatura cytowana w: M. Kahreh i in., An examination to effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR). *Procedia - Social and Behavioral Sciences,*2014, nr 109,s. 664 – 668.

[26]Tamże.

[27]B. Pfieffelmann B., S.H. Wagner, T. Libkuman, Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of Fit and Attraction. *International Journal of Selection and Assessment,* 2010, nr 18(1), s. 40–47.

[28]Por literatura cytowana w J.Woźniak Informacje…

zakładał, że kandydat ma do wyboru kilka równie atrakcyjnych ofert pracy, co sugerowało ich równoważność ze względów funkcjonalnych.

Badanie kwestionariuszowe, przeprowadzono z użyciem strony www.studnetswatch.pl. wiosną 2014 roku, na potrzeby pracy magisterskiej p.K.Wołodźko, której za udostępnienie danych autor serdecznie dziękuje. Badanie objęło 1054 młodych Polaków, głównie kobiety (65% badanych) i pracujących na różnych formach umowy (70%). Respondenci byli młodzi: 57% było w wieku 21-30, 14%: 31-40; 16% w wieku wyższym niż 41 lat; ale tylko 24% próby było w pełni na utrzymaniu rodziców (deklarując "[nie mam obecnie potrzeby zarabiania pieniędzy ponieważ] jestem na utrzymaniu rodziców"). Aż 55% respondentów nie słyszało o CSR (tylko 11% badanych deklarowało, że "tak [słyszało], a dodatkowe 27% - że "trochę [słyszało], ale nie wiem na czym to dokładnie polega")[29]. Choć więc próba badanych nie jest reprezentatywna w żadnym stopniu dla ważnych grup polskiego społeczeństwa, to jej opinie mogą być przesłanką do formułowania sądów na temat poglądów młodych polskich pracobiorców. Niski poziom poinformowania o CSR, spójny z innymi opisami wiedzy młodych Polaków w tej kwestii, był korzystny z perspektywy celów badania, nastawionego na sprawdzenie oddziaływania konkretnej informacji, a nie wizerunku firmy jako zaangażowanej w działania CSR, na atrakcyjność firmy jako pracodawcy.

Zweryfikowano następujące hipotezy:

H.1. Informacja o działaniu firmy, którą młody człowiek rozważa jako jednego z kilku równorzędnych pracodawców co do funkcjonalnej części oferty pracy, dotycząca zaangażowania w działania z obszaru CSR, zwiększa atrakcyjność takiego pracodawcy.

H2. W powyższych warunkach przedstawienie konkretnego przykładu działania w które zaangażowana jest firma zwiększa częściej atrakcyjność tej firmy jako pracodawcy, niż ogólna deklaracja czy informacja o przeznaczeniu nieokreślonej sumy pieniężnej na rzecz działania innych w tych sprawach.

H.3. Informacje nie różnicujące oferty firmy (tzn. niespecyficzne dla dobrze sformułowanego EVP), np. firma dba o dobre relacje wśród pracowników czy firma działa zgodnie z prawem, ponoszą atrakcyjność tej firmy jako pracodawcy częściej niż informacje o bardziej wyspecjalizowanych działaniach z zakresu CSR.

H.4. Wzrost tej atrakcyjności, mierzonej przez odsetek osób uznających daną ofertę za wartą złożenia aplikacji w pierwszej kolejności, jest wyższy wśród kobiet niż mężczyzn.

[29]K. Wołodźko, *Ocena wpływu wybranych wartości osobistych jako czynników zwiększających atrakcyjność organizacji w procesie rekrutacji internetowej*, [*An Assessment of Individual Values as a Factor of Atractivness Increasment in E-Recruitment*] niepublikowana praca magisterska [unpubslished MA thesis], Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie 2014.

Hipoteza 1 bazuje na założeniu, że młodzi Polacy są wrażliwi na kwestie dotyczące aktywności w zakresie CSR, zarówno te mogące przynieść im bezpośrednie korzyści (działania na rzecz pracowników), jak i te dotyczące korzyści długofalowych i pośrednich. Hipoteza 2 odwołuje się do wyższej wiarygodności informacji sformułowanej konkretnie niż ogólnie, oraz do przekonania że hipostazowane własne działanie dowodzi wyższego zaangażowania w daną wartość niż przekazywanie środków finansowych.

Hipoteza 3 jest niezgodna z wiedzą teoretyczną dotycząca formułowania EVP. Argumentem za nią może być niewielkie zaangażowanie społeczne polskiej młodzieży, która bardziej zainteresowana może być w sygnałach dotyczących ich dalszych losów (nawet o niskiej wiarygodności) niż w sygnałach (o podobnej wiarygodności) ale dotyczącej pośrednich gwarancji ich dobrego dalszego losu. Innymi słowy, na jej rzecz przemawia przekonanie, że kandydat poszukuje sygnałów o wiarygodności pracodawcy, ale nie tej ogólnej, lecz względem kształtowania jego losu jako pracownika – informacje o stosunku do pracowników mają dużo większe znaczenie w takiej sytuacji niż informacje zwiększające wiarygodność pracodawcy w innych kwestiach np. ekologii, na podstawie której wnioskowałoby się przez analogię o wiarygodności również w relacjach pracowniczych.

Hipoteza 4 nawiązuje do badań, wskazujących na odmienną skuteczność działań w zakresie CSR i podobnych w różnych grupach wyznaczonych przez płeć (gender). Wskazywano niedawno na próbie niemieckiej, że tylko dla kobiet (a nie dla mężczyzn) postrzegane dopasowania do kultury organizacyjnej zwiększa ocene atrakcyjności organizacji jako pracodawcy, podczas gdy nie wykryto takiej zależności na próbie irańskich kandydatów[30].

Wyniki badania

Hipoteza 1 została zweryfikowana na podstawie danych zawartych w tabeli 1. Jednocześnie dane tam zaprezentowane podważają jedną z interpretacji hipotezy 3, a mianowicie założenie o niskiej powszechności zaangażowania społecznego badanej młodzieży.

Tabela 1. Informacje o działania z zakresu CSR oraz oczekiwania potencjalnych kandydatów
Table 1. Information about CSR acctivities and expectations and values of the candidates

	Obszar CSR – CSR's domain

[30]Por. B. Pfieffelmann i in., op. cit. i M. Kahreh i in.,*op.cit*.

Średni procent odpowiedzi w badanej grupie – Av. procentage of ans wers	Ekologia- ecology	społeczności lokalne- local society	Etyka - ethics	działalność charytatywna - charity	Pracownicy employees -
Odsetek osób deklarujących wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa pod wpływem danego obszaru CSR wśród 1054 respondentów (odpowiedzi „zwiększy" i „raczej zwiększy" razem; indeks z kilku pytań) - % of increse of atractivness of the company because of information of this type of CSR's domain („increase" and „rather increase" added togather) among 1054 respondents	48,0	65,5	68,1	61,3	67,21
Odsetek osób utożsamiających się z zakresami działalności danych obszarów CSR wśród 1054 respondentów (indeks z pytania o deklarowaną i realizowaną wartość) - % of respondnets among 1054 who has valued this type of CSR's domain (index based on questions with declaring values and actions supporting this value)	51,6	39,4	63,6	45,0	70,7

Źródło: dane z badania K. Wołodźko, *op.cit;*, dane prezentowane też w: K. Wołodźko, J. Woźniak, *CSR in e-recruitment and its use by large Polish organizations* and J. Woźniak, *Informacje....*
Source: data from K. Wołodźko, *op.cit;* data were presented as well in: K. Wołodźko, J. Woźniak, *CSR in e-recruitment and its use by large Polish organizations* and J. Woźniak, *Informacje....*

Pozostałe hipotezy można zweryfikować na podstawie danych zawartych w tabeli 2.

Tabela 2. Różnice w postrzeganiu atrakcyjności oferty pracy pod wpływem konkretnej informacji wizerunkowej pomiędzy kobietami (n=689) i mężczyznami (n=367) oraz odsetek w jakim dana informacja zwiększa atrakcyjność firmy jako potencjalnego pracodawcy (n=1054; odpowiedzi „zwiększy" i „raczej zwiększy" [chęć złożenia do tej firmy swojej aplikacji w pierwszej kolejności] łącznie)
Table 2. Differences in atractivness of Job offer depending on the information between women (n=689) and men respondents (n=367) and procentage of incresed atractivness by this information (n=1054; ans wers „increase" and „rather increase" togather

Informacja – Information	Chi kwadrat	df	Istotność	Odsetek osób o zwiększonej atrakcyjności
Firma prowadzi działalność proekologiczną – The company is active for ecology	4,626	2	,099	44,8
Firma informuje o akcjach związanych z usuwaniem negatywnych skutków oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko np. oczyszcza ścieki – The company informs about its' action for clearing environment, waste ect.	3,729	2	,155	51,4

Firma wspiera finansowo organizacje ekologiczne – The company supports ecological NGO-s	18,380	2	,000	47,8
Firma prowadzi pomoc materialną na rzecz społeczności lokalnej, np. wspierając szkoły, kluby – The company supports local socjety: schools, clubs	7,502	2	,023	69,0
Firma dotuje wydarzenia lokalne np. koncerty, imprezy – The company financially supports local events – concerts	3,617	2	,164	61,6
Firma wspiera swoje otoczenie poprzez tworzenie i udostępnianie dóbr, np. zbudowanie drogi, boiska – The company supports its environment by creating better conditions – roads, sport fields	6,481	2	,039	69,0
Firma wspiera oświatę np. poprzez stypendia – The company supports education by giving grants to children	4,895	2	,087	65,5
Firma podkreśla, iż działa zgodnie z prawem – The company stresses that its actions are legally sound	10,508	2	,005	65,1
Firma podkreśla wagę dobrych relacji wśród pracowników – The company stresses that it supports good relationships among employees	13,535	2	,001	71,1
Firma przyznaje, że płaci pracownikowi odrobinę mniej niż konkurencja, ale zapewnia szkolenia i naprawdę dobrą atmosferę – The company admitts that the wag es are lower but the atmosphere and training are better	1,358	2	,507	47,1
W ofercie pracy podana jest wysokość pensji oferowana na danym stanowisku – The wage is declared in the ad	7,005	2	,030	73,7
W ofercie pracy podane są sposoby wyliczania premii – the procedure of calculation of the incentive is anounced in the ad	14,578	2	,001	66,7
Firma zapewnia pracownikom gadżety, komputer, telefon, auto – The company supports its' employees with computer, mobile and car	5,998	2	,050	69,5
Firma oferuje elastyczne godziny pracy i/lub możliwość pracy z domu – The company offers individual timetable or/and possibility to work at Home	6,664	2	,036	77

Źródło: dane z badań K. Wołodźko, *op.cit.*; część danych prezentowana też w J. Woźniak, *Informacje…*
Source: data from K.Wołodźko, *op.cit.*; some of data already presented in J.Woźniak, *Informacje….*

Zebrane dane pokazują, że młodzi polscy kandydaci są wrażliwi na wszelkie informacje wizerunkowe i informacje takie interpretowane są przez nich jako dotyczące potencjalnej pracy jako miejsca dobrego zatrudnienia. Ponieważ przy takiej liczebności próby prezentowane w tabeli różnice procentowe są istotne statystycznie, więc można zauważyć, że firmom opłaca się raczej dążyć bezpośrednio do pokazania miejsca pracy jako przyjaznego pracownikom (tzn. eksponować jego cechy funkcjonalne) niż dążyć do podniesienia atrakcyjności wizerunku firmy jako pracodawcy pośrednio, za pomocą informacji o działaniach CSR. Jeśli firma posiada własną stronę www,

to oczywiście najbardziej opłaca się zamieszczać tam informacje w dotyczące obu tych kwestii.

Jednocześnie wyniki powyższe pokazały, że informacje o konkretnych działaniach zwiększają ocenę atrakcyjności miejsca pracy bardziej niż informacje o ogólnych deklaracjach czy przekazywaniu pieniędzy na rzecz działań innych podmiotów. Choć tę hipotezę zweryfikowano jedynie na przykładzie przekazywania środków finansowych na rzecz organizacji ekologicznych, to wydaje się ona być zgodna z szerszą wiedzą marketingową i można pokusić się o taką generalizację.Należy też zauważyć, że różnice między kobietami a mężczyznami w polskiej próbie są mniejsze niż oczekiwano – choć w kilku przypadkach są one istotne statystycznie, to w kilku ewidentnie tych różnic nie zaobserwowano. Analiza rodzaju tych informacji sugeruje, że różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami stają się istotne statystycznie dla informacji dotyczących konkretnych działań z obszaru ekologii i działania na rzecz społeczności lokalnej. Oznacza to, że hipotezę 4 należy uznać za potwierdzoną jedynie w przypadku informacji o konkretnych działaniach na rzecz ekologii, a odrzucić całkowicie co do działań z obszaru praworządności, wspierania własnych pracowników czy społeczności lokalnej, jak też przy informowaniu o zaangażowaniu poprzez ogólną deklarację. Należy zauważyć, że różnice względem wpływu płci na wartościowanie informacji nie zależą od zaangażowania respondentów w działanie na rzecz konkretnej wartości. Na podstawie odrębnych pytań metryczkowych dotyczących deklaracji wartości, ani deklaracji realizowania konkretnych działań na rzecz tej wartości, nie zaobserwowano w próbie istotnych statystycznie różnic między płciami (dane nie są przytoczone w tekście artykułu).

Warto też zwrócić uwagę na wrażliwość respondentów na wszelkie informacje związane z systemem wynagradzania. Choć informacja, że w zamian za nieco mniejsze wynagrodzenie firma oferuje szkolenia zwiększyła jej atrakcyjność tylko u połowy badanych, to nawet takie nieistotne informacje, jak sposób kształtowania premii, zwiększają atrakcyjność oferty pracy. Tradycyjny problem tajności wynagrodzeń wraca więc w wynikach tego badania – kandydaci chcieliby wiedzieć ile będą zarabiać (choćby w przybliżeniu) nim zaczną ubiegać się o dane stanowisko pracy. Wysoka okazała się też wrażliwość na świadczenia dodatkowe („gadżety”), pomimo deprecjonującego sformułowania tego pytania.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pokazała, że wykorzystywanie szeregu rodzajów informacji wizerunków może być korzystne jako narzędzie e-rekrutacji, a co najmniej sprzyja wyborowi oferty stanowiska pracy w firmie o ile pozostałe czynniki funkcjonalne są podobne. Potwierdziło się jednocześnie przekonanie, że dla wizerunku firmy jako pracodawcy korzystne mogą być

działania z obszarów mało związanych z kształtowaniem relacji pracowniczych, a mianowicie działania z zakresu CSR. W odróżnieniu od typowych badań nad CSR, przyjęty model badania nie zakładał dużych inwestycji w tym obszarze, stąd uzyskane wyniki sugerują jednoznacznie, że firmy powinny informować o działaniach w tym zakresie, nawet wtedy gdy nie inwestują w te działania znaczących środków.

Drugi praktycznie istotny wynik badania, to potwierdzenie faktu, znanego z ogólnych badań nad marketingiem konsumenckim, że informacje o konkretnym projekcie są bardziej korzystne wizerunkowo niż ogólna deklaracja. Choć różnice w naszym badaniu okazały się niewielkie (lecz istotne statystycznie), to ponieważ koszt lepszego zaprezentowania informacji jest zerowy, więc warto zwrócić praktykom uwagę na ten fakt.

Jednocześnie duży odsetek osób deklarujących zaangażowanie w działania z obszarów parasolowego klasyfikowania CSR sugerują, że młodzież jest szczególnie podatna na takie informacje wizerunkowe. Wbrew oczekiwaniom okazało się, że różnice pomiędzy opiniami kobiet i mężczyzn są mniejsze niż sugerowały to niektóre wyniki innych badań, pomimo, że nie zaobserwowano w próbie istotnych statystycznie różnic między płciami (dane nie są przytoczone w tekście artykułu) co do wartości wyznaczających obszary CSR.

Jak już było powiedziane, tekst bazuje na wynikach badania e-kwestionariuszem wypełnionym przez 1054 osoby, pod wpływem jakich i jak sformułowanych informacji o działaniach z zakresu CSR zmienia się atrakcyjność firmy jako miejsca do którego kandydaci złożą swoją aplikację o pracę w pierwszej kolejności. Choć więc badanie miało na celu zweryfikowanie hipotez dotyczących wpływu informacji o działaniach z zakresu CSR na atrakcyjność firmy jako pracodawcy, to sposób jego przeprowadzenia stanowi największe ograniczenie dla generalizacji jego wyników w tym kierunku – badanie zakładało komfortową sytuację decyzyjną respondentów, którzy mają kilka równie atrakcyjnych ofert pracy. Stąd należy raczej uważać, że wyniki dotyczą jedynie cech symbolicznych oferty pracy, przy akceptowanym poziomie jej cech funkcjonalnych. W tym sensie badanie nie dostarcza danych jakimi sposobami można zwiększyć atrakcyjność złej oferty pracy, w sensie – pracy za niesatysfakcjonujące wynagrodzenie, w odległej lokalizacji czy nieinteresującym segmencie rynku.

Bibliografia

1. Cenker E.M., *Public relations*, [*Public relations*], Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
2. Kahreh M, Babania A., Tive M., Mirmehdi M.S., *An Examination to Effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR),* „Procedia - Social and Behavioral Sciences", 109, 2014.

3. Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding — kwestie definicji i modelu, [Employer branding — the Questions about the Definition and a Model]*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 6, 2009.
4. Kotler Ph., *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, [Marketing, Analysing, Planing, Acting and Controling]*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
5. Kozłowski M., *Employer branding, [Employer branding]*, Walters Kluwer Business, Warszawa 2012.
6. KPMG, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu: fakty i opinie dostępne na*: http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf [Corporate Social Responsibility – facts nad opinions] 2014, (1.05.2016).
7. Ługowski P., *Polskie realia Employer Brandingu [Polish Reality of Employer Branding]*„„Marketing w Praktyce", 4, 2008.
8. PARP, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu.*Dostępna na: https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf [Assessment of the Implementation Corporate Social Responsibility Standards] 2011, (1.05.2016).
9. Pfieffelmann B., Wagner S.H., Libkuman T., *Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of Fit and Attraction*, „International Journal of Selection and Assessment", 18(1), 2010.
10. Urbaniak M., *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr i usług [Image of Delivery on Service and Product Market*], Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
11. Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy [Employer branding as Managing of the Brand of Employer]*, UŁ, Łódź 2012.
12. Wojtaszczyk K., *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy [Employer Branding – Reasons and Goals of Creation of the Employer Brand]*, „Przegląd Organizacji", 1, 2010.
13. Wołodźko K., *Ocena wpływu wybranych wartości osobistych jako czynników zwiększających atrakcyjność organizacji w procesie rekrutacji internetowej, [An Assessment of Individual Values as a Factor of Atractivness Increasment in E-Recruitment] niepublikowana praca magisterska [unpubslished MA thesis]*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie 2014.
14. Wołodźko K., Woźniak J., *CSR in e-recruitment and its use by large Polish organizations*, Preceedings of Strategica Conference Bucharest Romania 20-21 October (in press).
15. Woźniak J., *On sponsoring and CSR involvement. Two theories explaining their effects on a company's attractiveness for candidates*, „Romanian Journal of Communication and Public Relations", 16(2), 2014.
16. Woźniak J., *On e-Recruitment and Four Ways of Using Its Methods. Proceedings of the 8th International Scientific Conference* "Business and Management 2014, Vilnius, dostępne na: http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2014/paper/.../53... (1.06.2016).
17. Woźniak J., *Crowdsoursing – IV etap rozwoju rekrutacji internetowej [Crowdsoursing – IV Stage of e-Recruitment]*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1 (96)/14, 2014.
18. Woźniak J., *Informacja dotycząca CSR używane przez największe polskie firmy i jej oddziaływanie na kandydatów różnej płci [Information about CSR in the largest Polish Organizations and Their Results on Applicants with different Gender]*„„Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" (w druku).
19. Woźniak, J., *Internetowa rekrutacja społecznościowa i jej rozpowszechnienie, [Internet recruitment and its scope]*„„Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce", 1(16), 2016.
20. Woźniak J., *Media społecznościowe jako narzędzie e-rekrutacji względem osób z różnych generacji [Social Media as e-Recruitment Tool for Different Generations]*„„Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" (w druku).

21. Żychlewicz M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw, [Corporate Social Responsibility as a Strategy of Polish Companies]*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka"11, 2015, s. 281-289.

INFORMATIONS ABOUT CSR ACTIVITIES AND OTHER SYMBLIC GAINS AS A TOOL FOR EMPLOYER BRANDING FOR CANDIDATES OF DIFFERENT GENDER

Summary

Employer brand is influence not only by functional gains that employee get from being an employee, but as well by symbolic ones. The symbolic gains results in emotional and identity changes, and some activities connected with Corporate Social Responsibility (CSR) should increase employer attractiveness in e-recruitment. The article presents results of a questionnaire study based on opinion of 1054 young Poles concerning the perception of firm's attractiveness as an employer based on information about its CSR activities and some other fact, which could be interpreted as symbolic gains. The data shows that information about any detail of work condition increase the attractiveness of the potential employer, not excluding CSR information. However, as in some other studies, no gender difference was found.

Key words: employer branding; Corporate Social Responsibility (CSR); symbolic gains; e-recruitment; gender differences

Streszczenie

Wizerunek firmy jako pracodawcy kształtowany jest nie tylko przez funkcjonalne („realne") cechy oferowanej pracy ale też przez jej cechy symboliczne, wpływające na emocje i poczucie samoidentyfikacji potencjalnych kandydatów. W szczególności można więc oczekiwać, co wydają się wspierać informacje w mediach, że informowanie o prowadzonych działaniach z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest korzystne dla firm w ich działaniach rekrutacyjnych. Tekst opisuje wyniki badania kwestionariuszowego przeprowadzonego na grupie 1054 młodych ludzi, dotyczącego wpływu różnorodnych informacji, w tym tych z obszaru CSR, na decyzję czy warto składać swoją ofertę do danej firmy. Wyniki badania opinii potencjalnych pracobiorców pokazały nie tylko duży potencjał informacji z zakresu CSR w obszarze e-rekrutacji, ale też pokazały sposób w jaki one powinny być prezentowane. Stwierdzono też, że kandydaci oczekują szerokiego informowania o cechach potencjalnego miejsca pracy, nawet i tych, które nie różnicują typowych pracodawców. Jednocześnie pokazano, że różnice pomiędzy płciami w zakresie oceny atrakcyjności firmy jako pracodawcy pod wpływem informacji o działaniach z obszaru CSR i innych informacji o potencjalnym miejscu pracy, są niewielkie.

Słowa kluczowe: wizerunek firmy jako pracodawcy; Społeczna Odpowiedzialność Biznesu; korzyści symboliczne; e-rekrutacja; płeć

Adres do korespondencji:
Dr hab. Jacek Woźniak, prof. nadz.
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawi
jkwozniak@tlen.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 3/2016(22), 50-59
data przesłania 15.10.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr hab. inż. Bartosz Mickiewicz, prof. nadzw.
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

THE ROLE AND STATUS OF RURAL WOMEN IN POLISH AGRICULTURE

Introduction

The European Parliament in the resolution from 2011 stated that against the background of economic and social changes in recent decades, the situation of women living in rural areas has altered, yet with some regional differences. It was noted that women, in the context of their family and occupational ties, assume multifunctional roles in the modern society and this enables them to contribute significantly to progress and development.

Due to social and economic transformations in recent decades, the realities of women's lives in rural areas have changed and become more diverse. The role attributed to rural women was subject to change in the first place. Women changed their position of a person responsible for domestic and farm work, particularly in the scope of livestock production, to the role of a housewife only, who brings up children and cares about home. The process of releasing women from numerous onerous duties in farm work was possible due to technical innovations, which introduced the category of free time enabling women to aim at personal development.

Rural women are gaining increasingly higher status in the social and economic system in rural areas. The status of women in agriculture is shaped by various factors, including tradition, family, culture, upbringing, religion, worldview as well as social and economic activity. Women fulfil the role of a wife, mother, housewife, entrepreneur and an activist. Their role is determined by the place of birth, nature of a farm as well as the existing technical and social infrastructure.

Unfortunately, so far problems emphasized by women have been insufficiently taken into account. There is a need to increase the role of women in agriculture, in practical and legal terms, so that they can be active as

agricultural entrepreneurs on the basis of their co-responsibility for the functioning of households and agricultural holdings.[1]

The subject, purpose and scope of the research

The fundamental purpose of the paper is to present the status of rural women in statistical terms. It has been assumed in the study that the position of rural women can be determined by considering their managerial functions fulfilled in agricultural holdings. Therefore, the attention has been drawn to the extent, to which women play similar roles compared to men. The analysis was carried out only with respect to agricultural holdings with the area over 1 ha, which are treated as production units in the Polish legal system. Moreover, farmers possessing 1 ha can apply for direct payments and obtain other forms of support. The main source for the study were the results of the National Agricultural Census from 2010 as it is the most reliable and objective source presenting transformations taking place in rural areas. The study has taken into consideration such factors as education, age, management of the agricultural holding and activity of rural women.

General characteristics of rural women in agricultural holdings

Households, which together with farms form rural settlement areas, are the domain of rural women. Rural areas are defined as places outside towns and cities which cover over 93% of the country's territory. These areas were places of residence for about 14.9 inhabitants, which constitutes 39% of the country's population. In general, 4.4 million people worked in agriculture, including 2 million (45.7%) rural women. Polish agriculture is characterized by considerable fragmentation, which led to the separation of small farms up to 1 ha. There were approximately 0.8 million of such units, which had increasingly been transferred into households and the land was used to meet the households' needs. There were 3.7 million people employed in farms over 1 ha, including 1.7 million women (45.1%), for whom the work in agriculture constituted the main form of professional activity. Employment in agriculture is regionally diversified, which is a consequence of the agrarian structure. Spatial diversity, in turn, translates into diversification of the main source needed to keep a household.

[1] The European Parliament Report of 31 January 2011 on the role of women in agriculture and rural areas.

According to the Central Statistical Office (GUS), a user of a farm is a natural or legal person operating a farm, irrespective of whether it is the owner, a tenant or a user running a farm on different terms. In turn, farm work involves all the work on an agricultural holding which is directly related to agricultural production (plant and livestock farming) as well as general work associated with running a farm[2].

Table 1. Total number of rural women working on farms according to age, sex and area groups in 2010 (over 1 ha)
Tabela 1. Ogólna liczba kobiet wiejskich pracujące w gospodarstwach rolnych wg wieku, płci i grup obszarowych w 2010 r. (powyżej 1 ha)

Specification Wyszczególnienie	Total Razem	1–2 ha	2–3	3–5	5–10	10–15	15–20	20–30	30–50	50–100	100 ha and more 100 ha i więcej	Percentage of women according to age Procent kobiet wg grup wieku
Total Ogółem	3669449	659182	495933	678615	892334	406649	198686	172564	102110	45430	17946	×
Men Mężczyźni	2013773	350040	266569	370132	494225	228142	111814	97515	58040	26404	10892	×
%	54,9	53,1	53,8	54,6	55,4	56,1	56,3	56,5	56,9	58,1	60,7	×
Women Kobiety	1655676	309142	229364	308483	398109	178507	86872	75049	44070	19026	7054	×
%	45,1	46,9	46,2	45,4	44,6	43,9	43,7	43,5	43,1	41,9	39,3	×
Number of women according to age Liczba kobiet wg grup wieku												
15 - 24 years/lat	240465	32467	27278	42690	63640	31359	15944	14195	8402	3420	1070	14,5
25 – 34	266012	44571	34234	48664	66042	30953	15288	13313	7948	3621	1378	16,1
35 – 44	333208	59228	43747	59617	80537	37601	18946	17179	10287	4499	1567	20,1
45 – 54	386854	70171	52117	70466	94454	43366	21304	18086	10481	4597	1812	23,4
55 – 64	256863	58704	40723	50132	57735	23176	10270	8333	4745	2064	981	15,1
65 years and more 65 lat i więcej	172274	44001	31265	36914	35701	12052	5120	3943	2207	825	246	10,4

Source: Working on farms, MSO, Warsaw, 2012
Źródło: Pracujący w gospodarstwie rolnym, GUS, Warszawa 2012.

The overall number of women employed in agriculture was lower (45.1%) in comparison with men (54.9%). This trend has been maintained in all

[2] Pracujący w gospodarstwach rolnych [People working on agricultural holdings], 2012, GUS, Warsaw.

size groups and it is slightly decreasing only in big farms of 100 or more ha. Family labour represented by women embraced all age groups with young women constituting the smallest group – 14.5% (15-24 years old) in the general population. Similar results can be obtained when analysing the oldest women – 10.4% (65 years old and older), who reached the statutory retirement age. In general, the age structure of all family members working in the agricultural holding was unfavourable as more than half of working people was at the immobile working and post-working age, that is, at the age of 45 or more.

Diversified age structure among women in different territories was reflected at regional level in the country. The largest number of women at the immobile age was demonstrated in the Eastern Poland macro-region. Farm work was their only one, without the chance to be employed in the non-agricultural sector.

Women as agricultural holdings operators

A person managing an agricultural holding – according to the Central Statistical Office – is a natural person authorized by the owner or operator of a farm to make decisions directly related to production processes, their supervision or performance. A manager is usually the operator of a farm. From the viewpoint of management effectiveness, it is important who manages the agricultural holding and what personal qualities this person possesses. A manager makes specific economic decisions, specifies directions of production, determines the fields of investment, administers financial resources as well as decides about the ways of cooperation and income distribution[3].

Age reflects the level of maturity to perform professional and social roles. It is related to periods of biological and psychological development of an individual as well as to the transition from youth to adulthood and old age. Age determines the particular stage of life of every person. As a person gets older, the family situation, level of education as well as the opportunity of professional and social advancement in the local environment changes. Therefore, age is one of the factors determining women's status. Women, who are involved in the work on agricultural holdings realize that their professional activity will always be connected with physical effort, that they will live in certain isolation and that their access to culture and free time will be limited. Nowadays, we can observe

[3]Pracujący w gospodarstwach rolnych [People working on agricultural holdings], 2012, GUS, Warsaw.

considerable changes in the attitude to the farming profession which creates conditions to undertake non-agricultural work, especially by young women.

From the viewpoint of management effectiveness, it is significant who manages the agricultural holding. In addition, such factors as experience, professional practice, passion for the profession, susceptibility to innovation, knowledge of the environment or the willingness to improve qualifications are also important. In accordance with the CSO, working age is the age, at which a person is able to work in agriculture, which has been determined for men in the range between 18 and 65, whereas for women in the range between 18 and 60. Moreover, the working-age population was divided into two groups. People aged 18-44 were placed in the mobile working age group, whereas other people in the non-mobile working age group. The non-mobile age starts at the age of 45, but in agriculture it is usually exceeded.

Table 2. Rural women leading farms according to age, sex and area groups in 2010 (over 1 ha)
Tabela 2. Kobiety wiejskie kierujące gospodarstwem rolnym wg wieku, płci i grup obszarowych w 2010 r. (powyżej 1 ha)

Specification/years Wyszczególnienie/lata	18–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65 years and more 65 lat i więcej	Total Ogółem	Women percentahe according to area groups Procent kobiet wg grup obszarowych
Total Ogółem	18346	200268	364506	480004	297550	123598	1484272	×
Men Mężczyźni	13455	144106	262467	346489	211401	67110	1045028	×
%	1,3	13,8	25,1	33,1	20,2	6,4	100,0	×
Women Kobiety	4891	56162	102039	133515	86149	56488	439244	×
%	1,1	12,8	23,2	30,4	19,6	12,9	100,0	×
Number of women according to area groups Liczba kobiet wg grup obszarowych								
1–2 ha	1014	13085	26501	35203	28338	21594	125735	28,6
2–3	690	8596	17583	23883	17752	13623	82127	18,7
3–5	959	11117	21334	28482	18007	12469	92368	21,0
5 – 10	1229	13332	22644	29285	15031	7087	88608	20,1
10–15	531	5193	7497	9163	3914	1073	27371	6,2
15–20	208	2137	2853	3346	1354	312	10210	2,4
20–30	132	1473	1975	2251	859	169	6859	1,7
30–50	62	624	954	1070	459	70	3239	0,7
50–100	41	373	438	510	227	54	1643	0,4
100 ha andmore 100 ha i więcej	25	232	260	322	208	37	1084	0,2

Source: Working in farms, MSO, Warsaw 2012.
Źródło: Pracujący w gospodarstwie rolnym, GUS, Warszawa 2012.

In the group of 1484.2 thousand people managing agricultural holdings over 1 ha, the number of men considerably prevailed – there were 1045.0 thousand (70.4%) of them compared to 439.2 thousand (29.6%) women. The analysis of data according to the age category has the form of the Gaussian curve, which shows that after the initial minimum contribution of women in the agricultural holding management, there was a period of growth followed by a decline. Managerial functions were fulfilled by twice as many women (12.9%) as men (6.4%) in the age group of over 65. It indirectly indicates that women live longer. Interesting data can be obtained when analysing the areas of farms managed by women.It turns out that they are mainly small and medium farms ranged from 1 to 10 ha, constituting 88.4% of all agricultural units.

Entering the farming profession takes place relatively late and this tendency is not specific to Polish agriculture. Young people have relatively young parents (aged 40-45), who are able-bodied and active farmers. Being a successor or an heir may be frustrating over a longer period of time as the status of an independent farmer in agriculture is obtained by a fully developed individual, who only performs ancillary and not decision-making functions in a farm. That is why it was stated in the EU that young people in agriculture are people up to 40 years old and they can benefit from financial support in the form of a bonus for young farmers or other financial assistance. In order to enhance generations turnover, farmers were encouraged to take early retirement (women – 55 years, men – 60 years) thanks to the structural pensions programme[4].

Education of rural women managing an agricultural holding

Education is a category, which presents the level of preparation of a given social group to practise their profession. The distance between Polish farmers and urban dwellers in terms of education is a factor hindering the process of ensuring equal development opportunities. It is believed that the level of population's education is one of the most significant factors determining the socio-economic development. The effectiveness of work in agriculture is also assessed through the prism of the education level. Farms managed by better educated farmers usually achieve better production effects and, as a result, this creates an added value. Such farmers also use production means as well as land

[4]Pracujący w gospodarstwach rolnych [People working on agricultural holdings], 2012, GUS, Warsaw.

and labour resources more effectively. The relationship between the effectiveness of farming and the education level has significantly increased recently. It may be particularly difficult for the owners of agricultural farms with low professional qualifications to meet higher requirements related to production quality, to modernize their farms as well as to show initiative and ingenuity in acquiring external financial support from the EU.

Table 3. Education of women leading farms according to common education, sex and area groups in 2010 (over 1 ha)
Tabela 3. Wykształcenie kobiet kierujących gospodarstwami rolnymi wg wykształcenia ogólnego, płci i grup obszarowych w 2010 r. (powyżej 1 ha)

Specification Wyszczególnienie	Higher Wyższe	Intermediate professional Średnie zawodowe	Intermediate general Średnie ogólnokształcące	Basic professional Zasadnicze zawodowe	Primary and no education Podstawowe i bez wykształcenia	Total Razem	Percentage of women according to area groups Procent kobiet wg grup obszarowych
Total Ogółem	149298	378313	83537	591652	281472	1484272	×
Men Mężczyźni	88032	256176	39100	470115	191605	1045028	×
%	8,4	24,5	3,7	45,0	18,4	100,0	×
Women Kobiety	61266	122137	44437	121537	89867	439244	×
%	13,9	27,8	10,1	27,7	20,5	100,0	×
Number of women according to area groups Liczba kobiet wg grup obszarowych							
1–2 ha	17670	34646	13723	33338	26358	125735	28,6
2–3	10698	21639	8394	22483	18913	82127	18,7
3–5	11674	24483	9028	26266	20917	92368	21,0
5–10	12017	25190	8411	26089	16901	88608	20,2
10–15	4252	8486	2550	7829	4254	27371	6,2
15–20	1749	3364	973	2736	1388	10210	2,3
20–30	1332	2344	664	1742	777	6859	1,6
30–50	758	1122	347	740	272	3239	0,7
50–100	603	529	197	245	69	1643	0,4
100 ha and more 100 ha i więcej	513	334	150	69	18	1084	0,3

Source: Working in farms, MSO, Warsaw 2012.
Źródło: Pracujący w gospodarstwie rolnym, GUS, Warszawa 2012.

Moreover, the human factor is currently playing a greater role than it used to in the past. The phenomenon described above results from the fast socio-economic changes and adaptation needs. Nowadays, farmers are adapting to changing economic conditions more quickly and are adopting an active attitude with regard to the new phenomena influencing agriculture. As the competition in agriculture increases, both at the national and European level, the role of labour

quality is taking on a new meaning. Taking into account the significance of socio-economic characteristics of farmers, it seems important to describe some characteristics of their general and professional level of education.

When assuming that an indicator of a good education is the number of people with at least secondary education, it turns out that there were generally more educated women (51.8%) than men (36.6%). However, the potential of educated women was cumulated in small farms and probably it was not economically used. An important characteristic of a population is having a professional education connected with agriculture. In this case, the number of women graduating from an agricultural school or a vocational training school for agriculture was lower than the number of men. In general, there were more women running a farm and better educated than men, whereas there were fewer women with an agricultural education[5].

Social activity of rural women

The activity of rural women is reflected in a different way than in the situation of women from cities. The space separating individual households results in rather sporadic and limited contacts between women, whereas making new contacts or organizing some training courses requires making special announcements. Women express their activity in a way appropriate for a given community, e.g. acting as leaders of social organizations, participants of special interests groups and members of cultural or educational teams. Rural women provide different services, for example they are the main organizers of agritourism farms and initiate the development of small agri-food processing companies[6].

One of the most popular forms of activity is participation in the farmers' wives' associations. From their statutory nature, these associations represent the interests of rural women and operate with the aim to improve their socio-professional situation. Activity programmes of the farmers' wives' associations are adapted to changing situations and focus on the areas of activities providing support for rural families in the scope of upbringing, education, ensuring summer holidays for children and teenagers, increasing the participation of rural inhabitants in culture as well as cultivating folklore and folk arts. The fact that

[5]Pracujący w gospodarstwach rolnych [People working on agricultural holdings], 2012, GUS, Warsaw.
[6] Wawrzyniak B., 1980, Kobieta wiejska [A rural woman], People's Cooperative Publishing House (LSW), Warsaw.

these associations show numerous initiatives and conduct a range of activities makes them the more energetic side of such movements. Although the number of women participating in the farmers' wives' associations in the last ten years dropped from 1300.9 thousand to 857 thousand participants (34.1%), this situation was better compared to the number of machinery rings' members. On average, there were initially 36 members in one ring and then this number went down to 33 rural women. Farmers' wives' circles represent simply the more active side of such associations which is demonstrated by more frequent submission of applications for EU programmes (Leader) and entering the areas so far reserved only for men (e.g. fire brigade).

When analysing the programmes of rural development, the attention is drawn to the fact that there are no actions directed at women. Such actions as bonuses for young farmers, restructuring small farms, payments for farmers transferring small holdings or bonuses for setting up non-agricultural business are of a general character and, therefore, they are not directed at the communities dominated by women.

Concluding remarks

Rural women represent specific professional and social potential, which is not always reflected in agricultural circumstances. In recent years, the status of rural women has positively changed and they have gained better access to public goods and the opportunity to participate in the local community life.

The analysis of the rural women's status, conducted through the prism of their managerial functions performed in farms, has demonstrated that although a relatively high number of women fulfilled this role (29.6%), it was mainly in small and medium holdings (88.4%). Another characteristic of women under study was that they represented a community better educated than men, but with lower agricultural professional training. Entering the farming profession takes place later in comparison with non-farming professions and it relates to both men and women.

Literature

1. *Obszary wiejskie w Polsce [Rural areas in Poland]*, GUS, Warszawa, ss. 233, 2013
2. *Sprawozdanie Parlamentu Europejskiego z dnia 31 stycznia 2011 r. w sprawie roli kobiet w rolnictwie i na obszarach wiejskich [Report of the European Parliament from 31.01.2011 about role of women in agriculture and rural areas]*, http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0016+0+DOC+XML+V0//PL, Bruksela, 2011
3. *Pracujący w gospodarstwach rolnych [Employeed in agricultural farms],* Powszechny Spis

Rolny z 2010 r., GUS, Warszawa, ss. 188, 2012
4. Wawrzyniak B. *Kobieta wiejska [Rural woman]*, LSW, Warszawa, s. 25-36, 1980

ROLA I POZYCJA WIEJSKICH KOBIET W POLSKIM ROLNICTWIE

Streszczenie
W artykule rolę i pozycję kobiet wiejskich przestawiono poprzez pryzmat osób kierujących gospodarstwem rolnym. Za osobę kierującą gospodarstwem rolnym przyjęto za GUS, osobę upoważnioną do podejmowania określonych decyzji. W analizowanych gospodarstwach rolnych powyżej 1 ha, taką rolę pełniło 439,2 tys. kobiet, co stanowiło 29,6% ogółu kierujących. Rolę kierowniczą pełniły kobiety (88,4%) na ogół w małych i średnich gospodarstwach rolnych (1-10 ha). Kobiety charakteryzowały się na ogół wyższym poziomem wykształcenia w stosunku do mężczyzn, a także dość wysoką aktywnością społeczną i zawodową, ale z drugiej strony, mniejszym rolniczym przygotowaniem kierunkowym.
Słowa kluczowe: kobieta wiejska, pozycja, wiek, wykształcenie, aktywność.

Summary
The paper presents role and position of rural women with a view to farms' managers. For the person in charge of farm, according to methodology of the Central Statistical Office, is considered a person authorized to make certain decisions. In the analyzed farms over 1 ha, 439.2 thousand. women played that role, what was 29.6% of all managers. Women played the leading role (88.4%), generally in small and medium-sized farms (1-10 ha). Women were characterized by a generally higher level of education compared to men and high level of professional and social activity but less agricultural preparation.
Key words: rural woman, position, age, education, activity

Adres do korespondencji:
Bartosz Mickiewicz
Wydział Ekonomiczny
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
ul. Żołnierska 47
71-210 Szczecin
e-mail: Bartosz.Mickiewicz@zut.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23) 60-73
data przesłania 21.08.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr Henryk Kowgier
Uniwersytet Szczeciński

PORÓWNANIE STRUKTURY DEMOGRAFICZNEJ POLSKI W LATACH 1964-1988 Z OKRESEM 1989-2013

Wiadomości wstępne

Demografia ma charakter interdyscyplinarny, który wynika z powiązań z wieloma innymi naukami, z których na pierwszym miejscu należy wymienić statystykę i ekonomię. Związki ze statystyką wynikają z formułowania ogólnych metod pomiaru masowych procesów demograficznych. Związek z ekonomią widać poprzez występowanie wyraźnej korelacji między rozwojem gospodarczym i demograficznym. Należy dodać, że prognozy demograficzne stanowią jedną z podstaw budowy programów rozwoju społeczno-gospodarczego[1].

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem artykułu jest porównanie i określenie przyczyn stanu demografii Polski w latach 1964-1988 oraz 1989-2013. Przedmiotem badań jest zjawisko malejącego przyrostu naturalnego w Polsce zaobserwowane w podanych powyżej okresach. Do przeprowadzenia badań wykorzystano dane rzeczywiste zaczerpnięte z GUS-u rocznik 2015. Do zbadania tych danych zastosowano głównie metodę statystyczną w zakresie analizy korelacji, analizy wybranych statystyk opisowych jak również przyjętą interpretację ważnych wskaźników dotyczących demografii.

[1] J.Z.Holzer, *Demografia.*,[*Demography*], PWE, Warszawa 1999,s. 12-13.

Wyniki badań

W celu dokonania porównania poniżej ukazano w tabelach 1-4 dane zaczerpnięte z GUS, które dotyczą poruszanej tematyki.

Tabela 1. Struktura demograficzna Polski w latach 1964 – 1968
Table 1. Demographic structure of Polish in the period of 1964-1968

L	PR	LKM	R20	R14	R65	WPR	R	PP	POP	WDD	WDO	WRB
1964	1,3	106	40,2	31,4	6,7	53,8	86	69	17	2,38	2,57	1,24
1965	0,7	106	40,2	30,6	7,0	54,1	85	68	17	2,36	2,52	1,22
1966	0,8	106	39,7	29,8	7,2	54,4	84	66	18	2,27	2,34	1,17
1967	1,1	106	39,1	28,9	7,6	54,8	82	64	18	2,09	2,33	1,13
1968	0,8	106	38,3	28,0	7,9	55,3	81	62	19	2,14	2,24	1,08

Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 2015
Source: Statistical Yearbook, MSO, Warsaw 2015

Tabela 2. Struktura demograficzna Polski w latach 1969 – 1988
Table 2. Demographic structure of Polish in the period of 1969-1988

L	PR	LKM	R20	R14	R65	WPR	R	PP	POP	WDD	WDO	WRB
1969	0,8	106	37,6	27,2	8,2	55,8	79	60	19	2,01	2,20	1,07
1970	0,8	106	37,2	26,5	8,4	56,1	78	59	19	2,02	2,20	1,06
1971	0,8	106	36,4	25,8	8,6	56,6	77	57	20	1,98	2,25	1,09
1972	0,9	106	35,7	25,1	8,9	57,0	75	55	20	2,16	2,23	1,08
1973	0,9	106	35,0	24,5	9,2	57,5	74	54	20	2,15	2,25	1,09
1974	1,0	106	34,4	24,1	9,4	57,9	73	52	21	2,23	2,26	1,09
1975	1,0	106	33,7	23,9	9,7	58,4	71	51	20	2,16	2,27	1,09
1976	1,0	105	33,2	23,8	9,8	58,8	70	50	20	2,19	2,30	1,11
1977	0,9	105	32,7	23,9	10,0	59,2	69	49	20	2,11	2,23	1,08
1978	0,7	105	32,4	24,0	10,1	59,3	69	49	20	2,04	2,21	1,07
1979	0,9	105	32,1	24,1	10,2	59,3	69	49	20	2,12	2,28	1,10
1980	0,9	105	32,0	24,4	10,0	59,4	69	49	20	1,97	2,28	1,11
1981	0,9	105	31,9	24,6	9,9	59,4	68	48	20	2,05	2,24	1,09
1982	0,9	105	31,9	24,9	9,7	59,2	69	49	20	2,09	2,34	1,13
1983	0,9	105	32,0	25,2	9,5	59,0	70	50	20	2,05	2,42	1,17
1984	0,9	105	32,2	25,4	9,4	58,7	70	50	20	1,91	2,37	1,15
1985	0,8	105	32,3	25,6	9,4	58,3	72	51	21	1,77	2,33	1,13
1986	0,6	105	32,4	25,7	9,5	58,1	72	51	21	1,68	2,22	1,08
1987	0,5	105	32,5	25,6	9,6	57,9	73	52	21	1,59	2,15	1,05
1988	0,3	105	32,6	25,5	9,8	57,6	74	52	22	1,58	2,13	1,03

Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 2015
Source: Statistical Yearbook, MSO, Warsaw 2015

Tabela 3. Struktura demograficzna Polski w latach 1989 – 1993
Table 3. Demographic structure of Polish in the period of 1989-1993

L	PR	LKM	R20	R14	R65	WPR	R	PP	POP	WDD	WDO	WRB
1989	0,3	105	32,3	25,0	10,0	57,9	73	51	22	1,47	2,07	1,00
1990	0,2	105	31,8	24,4	10,2	58,2	72	50	22	1,40	1,99	0,97
1991	0,2	105	31,4	23,8	10,4	58,5	71	49	22	1,35	1,98	0,96
1992	0,2	105	30,9	23,2	10,6	58,8	70	48	23	1,31	1,85	0,90
1993	0,1	105	30,5	22,7	10,9	59,1	69	47	23	1,26	1,77	0,86

Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 2015
Source: Statistical Yearbook, MSO, Warsaw 2015

Tabela 4. Struktura demograficzna Polski w latach 1994 – 2013
Table 4. Demographic structure of Polish in the period of 1994-2013

L	PR	LKM	R20	R14	R65	WPR	R	PP	POP	WDD	WDO	WRB
1994	0,1	105	30,1	22,1	11,1	59,3	69	46	23	1,25	1,72	0,84
1995	0,0	106	29,7	21,6	11,3	59,6	68	45	23	1,12	1,55	0,75
1996	0,0	106	29,3	21,1	11,5	59,8	67	44	23	1,11	1,53	0,74
1997	0,0	106	28,9	20,6	11,7	60,1	66	43	24	1,09	1,49	0,71
1998	0,0	106	28,6	20,1	11,9	60,3	66	42	24	1,05	1,41	0,68
1999	0,0	106	28,5	19,8	12,1	60,2	66	42	24	1,00	1,37	0,67
2000	0,0	106	27,8	19,1	12,4	60,8	64	40	24	1,03	1,38	0,66
2001	-0,0	106	27,1	18,4	12,6	61,5	63	38	24	1,01	1,32	0,64
2002	-0,1	107	26,3	17,8	12,8	62,2	60	36	24	0,98	1,23	0,61
2003	-0,1	107	25,4	17,2	13,0	62,9	59	35	24	0,96	1,22	0,59
2004	0,0	107	24,5	16,7	13,1	63,5	57	33	24	0,98	1,23	0,59
2005	-0,0	107	23,7	16,2	13,3	64,0	56	32	24	0,99	1,24	0,60
2006	-0,1	107	23,1	15,8	13,4	64,2	56	31	24	1,01	1,27	0,62
2007	0,0	107	22,6	15,5	13,5	64,4	55	31	25	1,03	1,31	0,64
2008	0,1	107	22,2	15,3	13,5	64,5	55	30	25	1,09	1,39	0,68
2009	0,1	107	21,8	15,2	13,5	64,5	55	29	26	1,09	1,40	0,68
2010	0,1	107	21,5	15,2	13,5	64,4	55	29	26	1,09	1,38	0,66
2011	0,0	107	21,1	15,1	13,8	64,2	56	29	27	1,03	1,30	0,63
2012	0,0	107	20,8	15,0	14,2	63,9	57	29	28	1,004	1,299	0,63
2013	-0,1	107	20,5	15,0	14,7	63,4	58	29	29	0,954	1,256	0,61

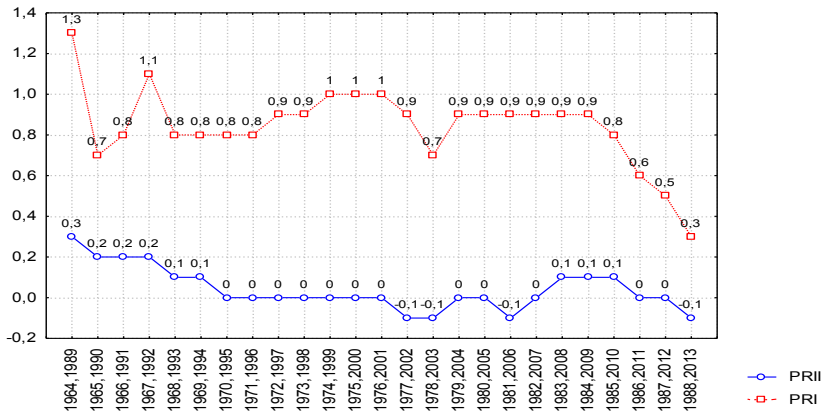
Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 2015
Source: Statistical Yearbook, MSO, Warsaw 2015

Oznaczenia:

L- lata, PR – przyrost rzeczywisty ludności w Polsce, LKM – liczba kobiet przypadająca na 100 mężczyzn, R20 – liczba ludności razem (%) poniżej 20 lat, R14 - liczba ludności razem(%) w wieku od 0 do 14 lat, R65 - liczba ludności razem (%) w wieku co najmniej 65 lat, WPR – liczba ludności (%) w wieku produkcyjnym, WDD – współczynnik dynamiki demograficznej, WDO – współczynnik dzietności ogólnej, WRB – współczynnik reprodukcji brutto, PP – liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym. Za wiek przedprodukcyjny dla kobiet i mężczyzn przyjmuje się od 0 do 17 lat. POP – liczba osób w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym. Za wiek poprodukcyjny dla kobiet przyjmuje się 60 i więcej lat, zaś dla mężczyzn 65 i więcej lat. R– liczba ludności razem (niepracujących) na 100 osób w wieku produkcyjnym. PR - przyrost rzeczywisty ludności to suma przyrostu naturalnego ludności oraz salda migracji wewnętrznych i zagranicznych (stałych i czasowych). W przypadku gmin uwzględnia się także saldo przesunięć ludności w wyniku zmian administracyjnych, oznacza to przyrost roczny, czyli wyrażoną w liczbach absolutnych różnicę między dwoma stanami ludności w danej gminie na początek i koniec badanego okresu. WDD - współczynnik dynamiki demograficznej to stosunek liczby urodzeń żywych w danym okresie (najczęściej 1 roku) do liczby zgonów w tym okresie. WDO - współczynnik dzietności nazywany też poziom płodności jest to współczynnik określający liczbę urodzonych dzieci przypadających na jedną kobietę w wieku rozrodczym (15-49 lat). Przyjmuje się, iż współczynnik dzietności między 2,10 - 2,15 jest

poziomem zapewniającym zastępowalność pokoleń[2].WRB - współczynnik reprodukcji brutto oznacza średnią liczbę córek urodzonych przeciętnie przez kobietę przy założeniu, że kobieta będąc w wieku rozrodczym (15-49 lat) rodzić będzie z częstotliwością jaką charakteryzują się wszystkie kobiety rodzące w roku, dla którego oblicza się współczynnik. Współczynnik reprodukcji brutto jest iloczynem współczynnika dzietności i wskaźnika wyrażającego udział urodzeń płci żeńskiej w ogólnej liczbie urodzeń żywych.

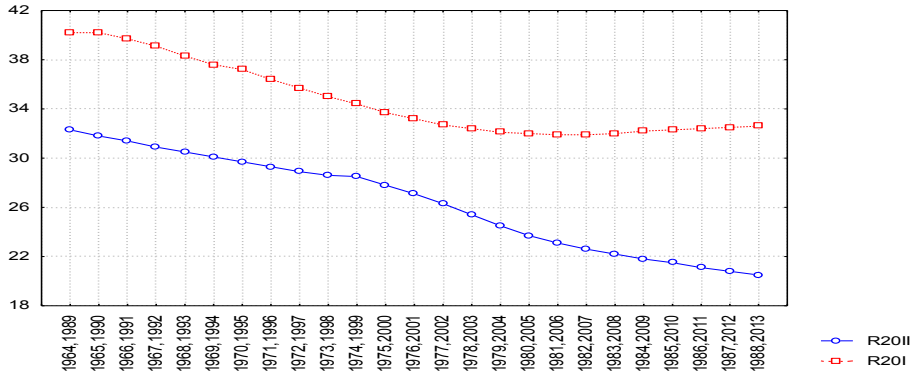
W celu rozróżnienia zmiennych na przytoczonych poniżej rysunkach 1-5 zmiennym, które dotyczą lat 1964-1988 dodano symbol „I", zaś zmiennym z okresu 1989-2013 dodano symbol „II".



Rys.1 . Porównanie przyrostu rzeczywistego ludności Polski w latach 1964-1988 oraz 1989-2013
Fig. 1. Comparison of real growth of the Polish population in the years 1964-1988 and 1989-2013
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabel 1-4
Source: Own study based on table 1-4

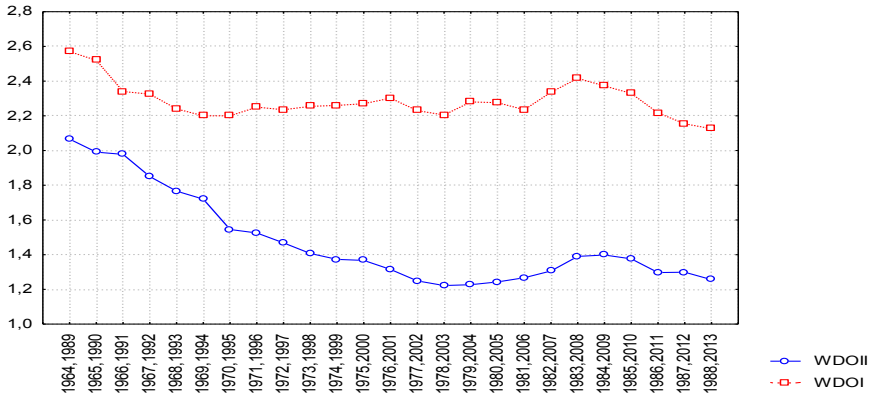
Z rysunku 1 widać, że w porównywanych okresach przyrost rzeczywisty ludności Polski był znacznie większy w latach 1964-1988 niż w okresie 1989-2013. Przy czym na przestrzeni lat 1964-1988 zmalał on od 1,3 do 0,3 tzn. o 76,92% , zaś w latach 1989-2013 zmalał od 0,3 do -0,1 tzn. o 133%. Średni przyrost rzeczywisty ludności Polski w latach 1964-1988 wynosił 0,8 natomiast w drugim okresie miał wartość około 0,0. Na uwagę zasługuje fakt, że w latach 1964-1988 przyrost ten był nieustannie dodatni, czego nie można powiedzieć o drugim badanym okresie.

[2]*Rocznik Demograficzny*,[*Demographic Yearbook*], GUS, Warszawa 2015.



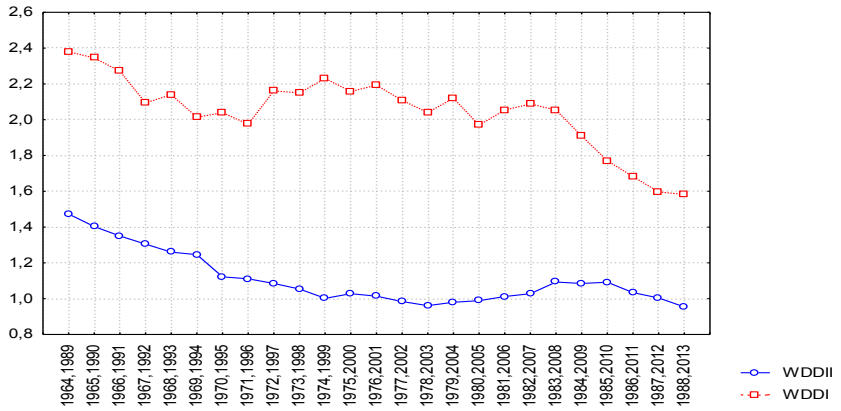
Rys.2. Porównanie liczby ludności (%) do 20 lat w okresach 1964-1988 oraz 1989-2013
Figure 2.Comparison of population (%) to 20 years in the periods 1964-1988 and 1989-2013
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabel 1-4
Source: Own study based on table 1-4

Analizując rysunek 2 widać, że w porównywanych okresach średnia liczba ludności do dwudziestego roku życia wyrażona w procentach - 34,71% w latach 1964-1989 była dużo wyższa niż w badanym okresie 1989-2013 gdzie kształtowała się na poziomie 26,42%. W latach 1964-1982 była widoczna wyraźna tendencja spadkowa, po czym w 1983-1988 nastąpił minimalny wzrost. W okresie 1989-2013 czyli praktycznie w przeciągu całego okresu przemian ustrojowych w Polsce zaobserwowano nieustanny spadek.



Rys.3. Porównanie współczynników dzietności ogólnej w latach 1964-1988 oraz 1989-2013
Fig. 3. Comparison of the total fertility rate in the years 1964-1988 and 1989-2013
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabel 1-4
Source : Own study based on table 1-4

Z rysunku 3 wynika, że współczynniki dzietności ogólnej w latach 1964-1988 były nieustannie większe niż w latach 1989-2013. Ponadto okres 1970-1988 charakteryzował się dość ustabilizowanym współczynnikiem dzietności, który poza kilkoma wyjątkami oscylował wokół wartości około 2,2. Jednak na przestrzeni lat 1964-1988 współczynnik ten zmalał od 2,57 do 2,13 tzn. o 17,28%. Praktycznie przez całe 25 lat poprzedzające okres przemian ustrojowych w Polsce współczynnik ten był na tyle duży, że powodował zastępowalność pokoleń. W latach 1989 -2013 współczynnik dzietności zmalał od 2,07 w roku 1989 do 1,39 w 2013 roku czyli o 32,72%, przy czym osiągnął on najmniejszą wartość w 2003 roku równą 1,22. Porównując lata 1964 oraz 2013 współczynnik dzietności ogólnej zmalał aż o 45,92%. Średni współczynnik dzietności ogólnej w pierwszym okresie wynosił 2,29 zaś w drugim okresie zaledwie 1,48. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać generalnie w przebudowie ekonomicznej i ideologicznej naszego kraju. Trudy budowy gospodarka rynkowej – które skutkują zwiększeniem bezrobocia, zapatrzenie się we wzorce lansowane na zachodzie Europy co do modelu rodziny, zmniejszenie się płodności kobiet i mężczyzn na skutek różnych chorób oraz używania środków odurzających, masowa migracja Polaków do krajów bardziej rozwiniętych to z pewnością jedne z głównych przyczyn tak niskiego poziomu współczynnika dzietności w okresie przemian ustrojowych w Polsce.



Rys. 4. Porównanie współczynników dynamiki demograficznej w latach 1964-1988 oraz 1989-2013

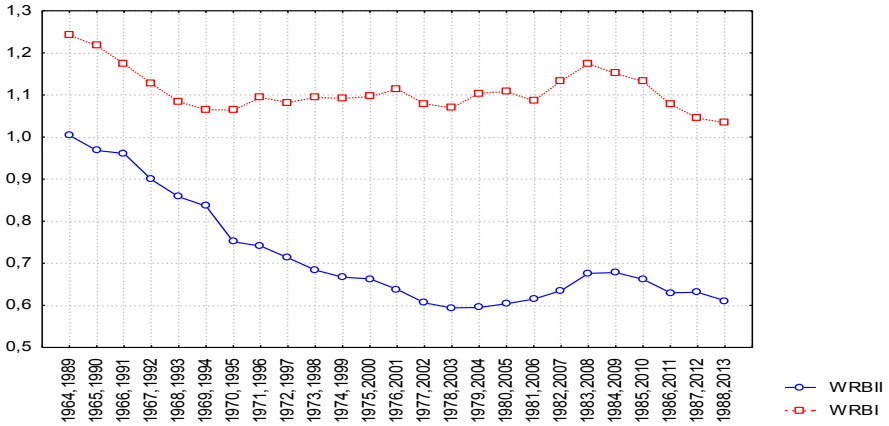
Fig. 4.A comparison of the demographic dynamics in the years 1964-1988 and 1989- 2013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabel 1-4

Source : Own study based on table 1-4

Porównując współczynniki dynamiki demograficznej na rysunku 4 widać, że w każdym roku okresu 1964-1988 były on zdecydowanie wyższe niż w latach

1989-2013. Jednak w pierwszym okresie zaobserwowano spadek ich wartości o 33,53% - od 2,38 w roku 1964 do 1,582 w 1988 roku. Podobnie w drugim badanym okresie otrzymano spadek o 35,23% od 1,473 w 1989 roku do 0,954 w 2013 roku. Spadki procentowe są porównywalne w obu okresach jednak w drugim okresie starujemy z innego punktu wyjściowego. Średni współczynnik dynamiki demograficznej w latach 1964-1988 wynosił 2,04 zaś w okresie 1989-2013 odpowiednio 1,11. W latach 1964 - 2013 sumaryczny spadek współczynników dzietności wynosił aż 59,92%.



Rys. 5. Porównanie współczynników reprodukcji brutto w latach 1964-1988 oraz 1989-2013
Fig. 5.A comparison of the gross reproduction in the years 1964-1988 and 1989- 2013
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabel 1-4
Source: Own study based on table 1-4

Porównując współczynniki reprodukcji brutto w obu badanych okresach z rysunku 5 widać, że tendencja spadkowa występowała w jednym jak i drugim okresie. W latach 1964-1988 wynosiła 16,75%. Analogicznie w drugim badanym okresie wynosiła 39,14% . Średnia wartość WPBI kształtowała się na poziomie 1,11 zaś średnia wartość WPBII wynosiła 0,72. Sumaryczny spadek badanego współczynnika na przestrzeni lat 1964-2013 miał wartość aż 50,81%. Ponadto z tabel 1-4 wynika, że **w** latach 1964-1988 na 100 mężczyzn przypadało średnio 105,5 kobiety. Natomiast w drugim badanym okresie na 100 mężczyzn przypadało średnio 106,2 kobiety. Zaokrąglając można przyjąć, że w przybliżeniu w obu tych okresach przypadało 106 kobiet na 100 mężczyzn.

Poniżej w tabelach 5-8 przestawione zostały wartości współczynników korelacji dotyczące wybranych zmiennych z badanych okresów. Ponadto tabele 9-12 ukazują wartości wybranych podstawowych statystyk opisowych dla niektórych zmiennych.

Tabela 5. Kształtowanie się współczynnika korelacji dotyczące lat 1964-1988
Table 5. Shaping the coefficient of correlation for the years 1964-1988

	R20I	R14I	R65I	WPRI
R20I	1,00	***0,87***	***-0,96***	***-0,97***
R14I	***0,87***	1,00	***-0,95***	***-0,92***
R65I	***-0,96***	***-0,95***	1,00	***0,98***
WPRI	***-0,97***	***-0,92***	***0,98***	1,00

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0
Source: Own study using package Statistica 6.0

Tabela 6. Kształtowanie się współczynnika korelacji dotyczące lat 1964-1988
Table 6. Shaping the coefficient of correlation for the years 1964-1988

	PPI	POPI	RI
PPI	1,00	***-0,84***	***0,99***
POPI	***-0,84***	1,00	***-0,77***
RI	***0,99***	***-0,77***	1,00

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0
Source: Own study using package Statistica 6.0

Tabela 7. Kształtowanie się współczynnika korelacji dotyczące lat 1989-2013
Table 7. Shaping the coefficient of correlation for the years 1989-2013

	R20II	R14II	R65II	WPRII
R20 II	1,0	***0,98***	***-0,97***	***-0,97***
R14II	***0,98***	1,0	***-0,99***	***-0,98***
R65II	***-0,97***	***-0,99***	1,0	***0,95***
WPRII	***-0,97***	***-0.98***	***0,95***	1,0

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0
Source: Own study using package Statistica 6.0

Tabela 8. Kształtowanie się współczynnika korelacji dotyczące lat 1989-2013
Table 8. Shaping the coefficient of correlation for the years 1989-2013

	PPII	POPII	RII
PPII	1,00	***-0,82***	***0,99***
POPII	***-0,82***	1,00	***-0,73***
RII	***0,99***	***-0,73***	1,00

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0
Source: Own study using package Statistica 6.0

Wszystkie współczynniki korelacji występujące w tabelach 5-8 są wysokie lub bardzo wysokie oraz istotne statystycznie[3]. Porównując współczynniki korelacji między odpowiadającymi sobie zmiennymi w badanych

[3]H.Kowgier, *Elementy rachunku prawdopodobieństwa i statystyki na przykładach z ekonomii* [*Elements of probability and statistics on examples of economics*], WNT, Warszawa 2011, s. 115-116.

czasokresach zaobserwowano, że co do wartości bezwzględnej większe współczynniki korelacji w latach 1964-1988 występowały między 1)R65I a WPRI (0,98) 2) PPI a POPI(-0,84), POPI a RI (-0,77). Podobnie w okresie 1989-2013 co do wartości bezwzględnej większe współczynniki korelacji występowały między 3)R14II a R20II (0,98), R20II a R65II (-0,97), R14II a R65II (-0,99). Takie same współczynniki korelacji występowały między R20I a WPRI oraz R20II a WPRII w obu przypadkach równe -0,97 jak również między PPI a RI oraz PPII a RII w obu przypadkach równe 0,99. Jak ukazują tabele 5-8 otrzymane współczynniki korelacji między odpowiadającymi sobie zmiennymi z obu okresów nie różnią się co do znaku. Współczynniki korelacji między zmiennymi z różnych okresów są również istotne statystycznie (poza bardzo nielicznymi wyjątkami), ale przyjmują nieco mniejsze wartości. Przykładowo współczynnik korelacji między zmienną PRI oraz PRII wynosi 0,43 i jest istotny statystycznie. Podobnie współczynnik korelacji między WDOI a WDOII wynosi 0,59 i jest również istotny statystycznie.

Tabela 9.Wybrane podstawowe statystyki opisowe dotyczące lat 1964-1988
Table 9. Select descriptive statistics for the years 1964-1988

	Średnia	Min	Max	Odch.stan.	Skośność	Kurtoza
R20I	34,71	31,9	40,2	2,98	0,76	-0,98
R14I	25,94	23,8	31,4	2,18	1,31	0,82
R65I	9,03	6,70	10,2	1,03	-1,0	-0,17
WPRI	57,44	53,8	59,4	1,82	-0,74	-0,75

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0
Source: Own study using package Statistics 6.0

Tabela 10. Wybrane podstawowe statystyki opisowe dotyczące lat 1964-1988
Table 10. Select descriptive statistics for the years 1964-1988

	Średnia	Min	Max	Odch.stand.	skośność	kurtoza
PPI	54,64	48,0	69,0	6,58	1,05	-0,21
POPI	19,72	17,0	22,0	1,2	-0,79	0,74
RI	74,36	68,0	86,0	5,6	0,83	-0,54

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0
Source: Own study using package Statistics 6.0

Tabela11. Wybrane podstawowe statystyki opisowe dotyczące lat 1989-2013
Table 11. Select descriptive statistics for the years 1989-2013

	Średnia	Min	Max	Odch.stand.	Skośność	Kurtoza
R20II	26,42	20,5	32,3	3,93	-0,11	-1,49
R14II	18,87	15,0	25,0	3,38	0,36	-1,30
R65II	12,36	10,0	14,7	1,34	-0,24	-1,04
WPRII	61,61	57,9	64,5	2,36	-0,09	-1,66

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0

Source: Own study using package Statistics 6.0

Tabela 12. Wybrane podstawowe statystyki opisowe dotyczące lat 1989-2013
Table 12. Select descriptive statistics for the years 1989-2013

	Średnia	Min	Max	Odch.stand.	skośność	kurtoza
PPII	38,32	29,0	51,0	7,8	0,16	-1,54
POPII	24,28	22,0	29,0	1,77	1,16	1,27
RII	62,52	55,0	73,0	6,31	0,17	-1,57

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statystyka 6.0
Source: Own study using package Statistics 6.0

Porównując tabele 9 - 12 widać, że ujemny współczynnik kurtozy występował dla wszystkich (poza jednym wyjątkiem - POPII) badanych zmiennych w okresie 1989-2013, co świadczy o tym, że wartości cechy były tutaj mniej skoncentrowane wokół wartości średniej, niż ma to miejsce w przypadku rozkładu normalnego[4]. Nieco inaczej rzecz wyglądała w przypadku współczynników kurtozy dla zmiennych dotyczących okresu 1964-1988. W dwóch na siedem przypadków odnotowano współczynnik dodatni. Dotyczy to zmiennych R14I i POPI. Wartości badanej cechy w tych przypadkach były bardziej skoncentrowane wokół wartości średniej niż w przypadku rozkładu normalnego. Porównując skośność rozkładu dla zmiennych dotyczących badanych okresów widać, że w latach 1964-1988 oraz 1989-2013 dla czterech z nich występowała dodatnia asymetria rozkładu: R20I, R14I, PPI, RI oraz R14II, PPII, POPII, RII. Podobnie ujemna asymetria dotyczyła rozkładu zmiennych: R65I, WPRI, POPI oraz R20II, R65II, WPRII. Widać, że ten sam typ asymetrii wykazywały niektóre odpowiadające sobie rozkłady zmiennych w obu badanych okresach. Dotyczy to: R14I i R14II, PPI i PPII, RI i RII oraz R65I i R65II, WPRI i WPRII. Odchylenia standardowe odpowiadających sobie zmiennych w obu okresach są w każdym przypadku większe w latach 1989-2013. Liczba ludności w wieku co najmniej 65 lat w pierwszym okresie wynosiła średnio około 9%. Natomiast w drugim okresie 12,36%, co świadczy o tym, że społeczeństwo polskie się starzeje. Porównując liczbę osób w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym otrzymano w latach 1964-1988 średnio około 20 osób (po zaokrągleniu 19,72) oraz około 24 osób (po zaokrągleniu 24,3) w drugim okresie. Porównując liczbę osób w wieku przedprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym, w badanych okresach otrzymano średnio: około 55 osób (po zaokrągleniu 54,64) w latach 1964-1988 oraz 38 (po zaokrągleniu 38,32) w okresie 1989-2013 co stanowi bardzo dużą różnicę. Liczba ludności w wieku produkcyjnym wynosiła średnio: 57,44% w

[4]Praca zbiorowa pod redakcją J. Hozera, *Statystyka*, [*Statistics*], Stowarzyszenie Pomoc i Rozwój, Szczecin 1998, s. 111-116.

pierwszym okresie oraz 61,64% w drugim okresie. Porównując liczbę ludności razem (niepracujących) na 100 osób w wieku produkcyjnym otrzymano średnio: około 74 osób w latach 1964-1988 oraz około 63 osób w latach 1989-2013.

Wnioski końcowe

Reasumując sytuacja demograficzna Polski w latach 1964-1988 znacznie lepiej przedstawiała się niż w okresie 1989-2013. Praktycznie średni współczynnik dzietności od 1964 do 1988 roku był na takim poziomie, który umożliwiał zastępowalność pokoleń. Alarmujący jest przyrost rzeczywisty ludności Polski w okresie 1989-2013, który wynosił średnio około 0,0 i był znacznie mniejszy od przyrostu rzeczywistego w latach 1964-1988, który średnio miał wartość 0,8. Badanie korelacji w pierwszym oraz drugim okresie pokazało istotne oraz duże i bardzo duże współczynniki korelacji między poszczególnymi zmiennymi. Między odpowiadającymi sobie zmiennymi z lat 1964-1988 oraz 1989-2013 występowały również najczęściej istotne współczynniki korelacji jednak na trochę niższym poziomie niż pokazują to tabele 5-8. Badane zmienne w pierwszym jak i drugim okresie miały zarówno prawostronną jak i lewostronna asymetrię rozkładu. Analiza praktycznie wszystkich zmiennych ukazała lepszy stan demografii Polski w latach 1964-1988 w stosunku do okresu 1989-2013. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w tym, że w pierwszym okresie choć nie w pełni wydolna gospodarka socjalistyczna dawała zatrudnienie co stwarzało pewną iluzję i nadzieję na godne życie w przyszłości. Ukazana analiza demografii Polski w latach 1989-2013 pokazała wyraźną zapaść. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać głównie w strachu przed założeniem rodziny. Spowodowany on jest relatywnie dużym bezrobociem wśród ludzi młodych oraz sporym odsetkiem tzw. umów śmieciowych, które nie dają zachęty aby przywiązywać się do danej pracy, oczekiwanej stabilizacji i odpowiednich dochodów. Dużo do życzenia pozostawia również w dalszym ciągu system kredytowania mieszkań dla młodych, który należy jak najszybciej zmienić na bardziej przyjazny. Innym problemem jest też wzmożona migracja ludności Polski do bogatych krajów Unii Europejskiej, które oferują znacznie lepsze warunki bytowe. Zmniejszenie migracji szczególnie ludzi młodych wykształconych z wysokimi kwalifikacjami zawodowymi można dokonać po przez zwiększenie atrakcyjności regionów Polski dążąc do zrównoważonego rozwoju. Wzrost demografii może również nastąpić na skutek zmniejszenia umieralności spowodowanej tzw. chorobami cywilizacyjnymi. Wykazano też, że na poziom demografii ma spory wpływ wzrost płodności kobiet w ujęciu transwersalnym dzięki wydłużeniu dalszego

trwania życia, co zmienia porządek wymierania[5]. Innym czynnikiem mającym też wpływ na poziom demografii jest struktura migrantów według wieku, płci, miejsca, poziomu wykształcenia. W odniesieniu do Polski w ostatnich latach dotyczy to głównie struktury migracji ludności ukraińskiej. Szacuje się, że na teren naszego kraju przybyło około 1mln ludności wymienionego pochodzenia. Powodem tego jest między innymi konflikt zbrojny jaki w dalszym ciągu trwa na Ukrainie. Należy dodać, że do początku lat dziewięćdziesiątych tym co najbardziej niepokoiło demografów w Polsce była wysoka umieralność. Przykładowo w 1980 r. w porównaniu z Holandią przeciętne dalsze trwanie życia mężczyzn w Polsce było o 6 lat niższe, zaś kobiet o około 5 lat. Na malejącą liczbę urodzeń ma duży wpływ zmniejszenie się płodności kobiet i mężczyzn. Malejąca liczba urodzeń jest również skorelowana ze spadkiem liczby zawieranych małżeństw, co świadczy o zmianie zachowań matrymonialnych. Zmiany płodności i towarzyszący im proces zawierania małżeństw mają podobny kierunek jak zaobserwowane wcześniej zmiany w krajach Europy Zachodniej i Północnej[6]. Pod względem demografii Polska obecnie zajmuje jedno z ostatnich miejsc w Europie oraz 212 miejsce na świecie. W najbliższych latach należy ten stan rzeczy koniecznie zmienić. Pewną nadzieję daje program „Rodzina 500+" , który proponuje na drugie i kolejne dzieci w rodzinie po 500 złotych co miesiąc do osiemnastego roku życia. Dla rodzin ubogich, które wykażą się niskimi dochodami dofinansowanie dotyczyć będzie już pierwszego dziecka. Program jest dość kosztowny i wypełnienie go zależy od wielu czynników makro i mikroekonomicznych. Pocieszającym w tym wszystkim jest to, że w większości wypadków otrzymane pieniądze będą wydatkowane na bieżącą konsumpcję i pozostaną w kraju. Wstępne szacunkowe prognozy mówią o tym, że współczynnik dzietności w Polsce na skutek realizacji programu „Rodzina 500+" może w przeciągu najbliższych ośmiu lata zwiększyć się do wartości około 1,6. Wobec istniejącego w Polsce solidarnościowego systemu emerytalnego demografia będzie w przyszłości decydowała w znacznej mierze o wysokości emerytur.

Bibliografia

1. Begg D.,Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia* [*Macroeconomics*],PWE, Warszawa 1997.

[5] M. Gazińska, *Potencjał demograficzny w regionie. Analiza ilościowa*, [*Demographic potential in the region. Quantitative analysis*], Rozprawy i studia T.(DXXII) 448, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2003.

[6] Praca zbiorowa pod redakcją I.E. Kotowskiej : *Przemiany demograficzne w Polsce w latach 90. W świetle koncepcji drugiego przejścia demograficznego*[*Demographic changes in Poland in the 90s in the light of the concept of the second demographic transition*], SGH, Warszawa 1999.

2. Bąk I., Markowicz I., Mojsiewicz M., Wawrzyniak K., *Statystyka opisowa* ,[*Descriptive statistics*],WNT, Warszawa 2002.
3. Gazińska M., *Potencjał demograficzny w regionie . Analiza ilościowa*, [*Demographic potential in the region. Quantitative analysis*], Rozprawy i studia T.(DXXII) 448, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2003.
4. Holzer J.Z., *Demografia*,[*Demography*], PWE, Warszawa 1999.
5. Hozer J., *Mikroekonometria*, PWE, Warszawa 1993.
6. Kowgier H., *Elementy rachunku prawdopodobieństwa i statystyki na przykładach z ekonomii*, [*Elements of probability and statistics on examples of economics*], WNT, Warszawa 2011.
7. Kowgier H., *Demografia miast polskich w latach 1989-2013*,[*The demography of Polish cities in the period of 1989-2013*], Studia i prace WNE i Z nr 42,US, Metody ilościowe w ekonomii, tom 1, Szczecin 2015.
8. Kowgier H., *Kilka uwag o demografii wsi polskiej w latach 1989-2013*, [*The demography of Polish country in the period 1989-2013*], Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce 3/2015(18), 9-20, Ostrołęka 2015.
9. Paradysz J., *Wielowymiarowa analiza reprodukcji ludności*, [Multivariate analysis of population reproduction], Akademia Ekonomiczna w Poznaniu , Poznań 1985.
10. Paradysz J., *Reprodukcja ludności w Polsce*, [*Reproduction of the population in Poland*], Studium metodologiczno-poznawcze. SGPiS, Warszawa 1990.
11. Praca zbiorowa pod redakcją J. Hozera: *Statystyka*, [*Statistics*], Stowarzyszenie Pomoc i Rozwój, Szczecin 1998.
12. Praca zbiorowa pod redakcja naukową I.E. Kotowskiej: *Przemiany demograficzne w Polsce w latach 90. W świetle koncepcji drugiego przejścia demograficznego*, [*Demographic changes in Poland in the 90s in the light of the concept of the second demographic transition*], SGH, Warszawa 1999.
13. Ranis G., Stewart F., Ramirez A., *Economic growth and Human Development*. „ World development" 2000, nr 28.
14. Rocznik Demograficzny,[*Demographic Yearbook*], GUS. Warszawa 2015.
15. Rocznik Statystyczny, [*Statistical Yearbook*]**,** GUS, Warszawa 2015.
16. Rosset E., *Demografia Polsk,. T.II*.,[*Demography of Poland, volume II*], PWN, Warszawa 1975.
17. Smoluk A., *Od potencji do egzystencji*,[*From potency to existence*], Ekonomia matematyczna nr 3, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.

COMPARISON OF DEMOGRAPHIC STRUCTURE POLISH IN THE YEARS 1964-1988 WITH THE PERIOD 1989-2013

Summary

The aim of the article was to examine, compare and determine the causes of the demographics of Polish in the years 1964-1988 and 1989-2013.To carry out the study used real data taken from the Statistical Yearbook of the Central Statistical Office of 2015 . In the paper the statistical analysis regarding these periods. Appropriate conclusions finish work.

Keywords:statistical analysis, Polish demography in the years 1964-1988 and 1989-2013.

Streszczenie

Celem artykułu było zbadanie, porównanie i określenie przyczyn stanu demografii Polski w latach 1964-1988 oraz 1989-2013. Do przeprowadzenia badań wykorzystano dane rzeczywiste zaczerpnięte z Rocznika Statystycznego GUS-u rocznik 2015. W pracy ukazano analizę statystyczną dotyczącą wymienionych okresów. Pracę kończą stosowne wnioski.

Słowa kluczowe: analiza statystyczna, demografia Polski w latach 1964-1988 oraz 1989-2013.

Adres do korespondencji-Correnspondence address:
Henryk Kowgier
Instytut Ekonometrii i Statystyki, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński , Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin
e-mail: kowhenry@wneiz.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 74-84
data przesłania 04.10.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

mgr inż. Magdalena Liszka, prof. UR dr hab. Anna Barwińska-Małajowicz
Uniwersytet Rzeszowski

MŁODZIEŻ NA RYNKU PRACY W POLSCE – BARIERY I SZANSE

Wstęp

Trudnym momentem dla każdego młodego człowieka jest przechodzenie od edukacji do zatrudnienia. Zmieniająca się sytuacja ekonomiczna i społeczna sprawia, że niełatwo jest nadążyć za wymogami obecnego rynku pracy. Pomimo coraz wyższych kwalifikacji nabywanych przez młodzież oraz postępujących procesów starzenia ludności w większości krajów rozwiniętych, według organizacji międzynarodowych i licznych ekspertów, osoby młode są wciąż najbardziej zagrożoną grupą na rynku pracy[1]. Wszelkie działania systemowe, do których zachęca Komisja Europejska są konieczne, aby uchronić społeczeństwo przed „straconą generacją" (*lost generation*) – młodych, dobrze wykształconych, nieposiadających zatrudnienia. Inwestowanie w młode pokolenie jest kwestią priorytetową, od której zależy przyszłość cywilizacyjna, są oni motorem napędowym rozwoju gospodarczego[2].

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawianie sytuacji osób młodych na polskim rynku pracy w latach 2004-2015. Szczególną uwagę skoncentrowano na absolwentach szkół wyższych i ich szans skutecznego zaistnienia na rynku pracy. W pracy wykorzystano dane z bazy danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Sytuacja osób młodych na polskim rynku pracy

Komisja Europejska wskazała kilka przyczyn bezrobocia wśród młodzieży w Polsce, tj.: przedwczesne kończenie nauki bez kwalifikacji, brak odpowiednich umiejętności i doświadczenia zawodowego, niepewne formy zatrudnienia, a następnie okresy bezrobocia, ograniczone możliwości szkoleń, a

[1]K. Siewicz, *Bezrobocie młodych – strategie przeciwdziałania bezrobociu wśród młodzieży – rozwiązania unii europejskiej a województwo warmińsko-mazurskie[Youth unemployment - strategies against youth unemployment - solutions European Union and the warminsko-mazurskie]*. http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/ content _uploads/19_K.Siewicz__ Bezrobocie_mlodych_-_strategie_przeciwdzialania....pdf (data dostępu: 29.08.2016).

[2] Raport „Młodzi 2011"[Report „Young 2011"]. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, zds.kprm.gov.pl, (data dostępu: 29.08. 2016), s. 135-136.

także niewystarczające oraz niewłaściwe programy rynku pracy sprzyjające aktywności ekonomicznej[3].

Kluczowe makroprocesy, które warunkują obecną i przyszłą sytuację rynkową absolwentów wiążą się m.in. z: kondycją i specyfiką gospodarki (koniunktura, poziom innowacyjności), demografią oraz ogólnymi trendami w zakresie wyborów edukacyjnych (wybór poziomu, typu oraz kierunku wykształcenia) oraz zmiany miejsca zamieszkania (skłonność do migracji).

Szczególnie trudnym momentem dla osób młodych są okresy spowolnienia gospodarczego – im wyższe bezrobocie ogólnie, tym możemy się spodziewać proporcjonalnie większych problemów ze znalezieniem pracy przez osoby poniżej 25 roku życia. Przykładem może być tutaj Polska, w której w momentach dekoniunktury bezrobocie młodych rosło proporcjonalnie szybciej niż bezrobocie osób po 25. roku życia, równocześnie – w okresie poprawy sytuacji rynkowej – odsetek bezrobotnych młodych malał szybciej niż analogiczny odsetek bezrobotnych w starszych kohortach wiekowych.

Powyższa tendencja wynika z prostej zasady. W razie konieczności dokonania redukcji liczby pracowników pierwsza fala zwolnień obejmuje osoby zatrudnione czasowo lub w formie kontraktu (bądź na postawie umowy cywilnoprawnej). Redukcja takich miejsc pracy zazwyczaj przebiega szybciej, sprawniej, a przede wszystkim niesie za sobą niższe koszty. Odsetek osób zatrudnionych na podstawie tego typu umów jest wyższy wśród młodzieży niż w innych grupach wiekowych, stąd większe prawdopodobieństwo utraty przez nich pracy w trudnych dla przedsiębiorstwa momentach. Ponadto pracodawcy w okresach dekoniunktury zazwyczaj nie ryzykują tworzenia nowych miejsc pracy (nawet w sytuacji zdiagnozowania takiej potrzeby, mniejszym ryzykiem staje się przesunięcie obowiązków na już zatrudnionych pracowników), a jedynie zatrudniają w ramach rotacji stanowisk. Równocześnie, w związku z „nadmiarem" potencjalnych pracowników ubiegających się o zatrudnienie (nadwyżka podaży nad popytem), pracodawcy stosują wielokrotnie opisywaną w raportach Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL)[4] tzw. strategię sita, polegającą na zwiększeniu wymagań względem rekrutowanych pracowników, w tym silny nacisk na posiadanie przez nich doświadczenia zawodowego. Innymi słowy pracodawcy starają się minimalizować w tych okresach koszty związane zarówno z rekrutacją pracowników, jak i z ich przyuczeniem do wykonywania zawodu, oczekując kandydatów „zweryfikowanych" rynkowo.

[3] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów[Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions].http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0112_/com_com(2011)0112_pl.pdf (data dostępu: 02.09.2016).

[4] https://bkl.parp.gov.pl/ (data dostępu 26.08.2016).

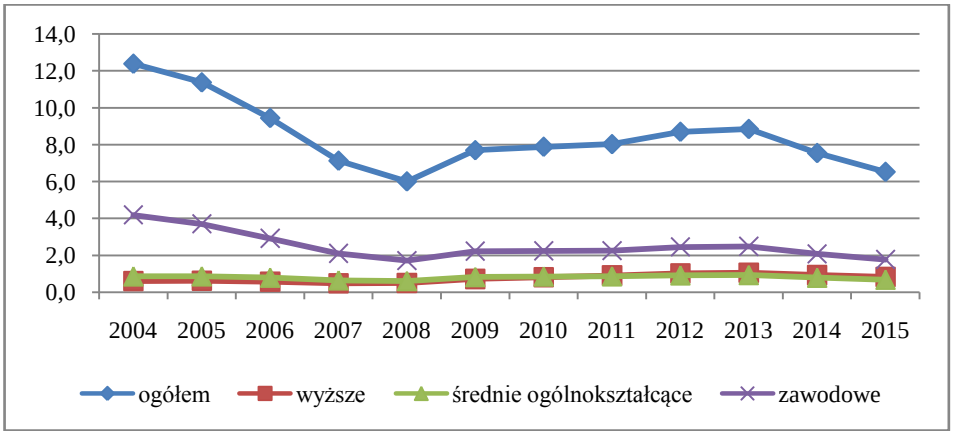
Równocześnie okresy dekoniunktury i zahamowania rekrutacji mogą wpływać motywująco na osoby młode do zakładania własnej działalności gospodarczej, która staje się alternatywnym rozwiązaniem dla tych, którzy mają trudności ze znalezieniem stałego zatrudnienia. W Polsce w ostatnich latach sprzyjały temu liczne dotacje z Unii Europejskiej dla osób bez zatrudnienia ukierunkowane na wsparcie ich przedsiębiorczości. Zjawisko to stanowi zarówno szansę na utworzenie nowych miejsc pracy w momencie wstrzymania decyzji kadrowych przez już istniejące przedsiębiorstwa, jak i istotne zagrożenie, w sytuacji, gdy na prowadzenie działalności gospodarczej decydują się osoby nieposiadające odpowiednich predyspozycji, doświadczenia oraz wiedzy.

Sytuacja rynkowa osoby młodej w dużym stopniu zależy od kombinacji jej cech indywidualnych, takich jak – przykładowo – poziom i kierunek wykształcenia, płeć oraz typ ukończonej szkoły. Nacisk należy położyć na określenie „kombinacje", ponieważ – wbrew obiegowym opiniom – szanse zawodowe nigdy nie są w pełni tłumaczone jedną z ww. zmiennych.

W raportach BKL zwrócono uwagę na korzyści, jakie płyną z faktu posiadania wyższego wykształcenia na polskim rynku pracy. Mimo, że na co zwracał uwagę m.in. H. Domański – stopa zwrotu z wyższego wykształcenia spadła w ciągu ostatnich kilku lat[5], to jednak wyższe wykształcenie nadal jest czynnikiem różnicującym jakość kapitału ludzkiego – zmniejsza prawdopodobieństwo bycia bezrobotnym, ale też zwiększa szansę na bycie aktywnym zawodowo (por. rys 1). Równocześnie zapewnia relatywnie wyższe zarobki, większą ilość czasu wolnego, daje wyższą pewność zatrudnienia, a także ogólnie wyższe zadowolenie z warunków wykonywanej pracy oraz rozwoju osobistego[6].

[5]H. Domański, *Samorożnicujące się społeczeństwo*, "Nowy obywatel",[The same differentiating socjety] 15-11-2010 http://nowyobywatel.pl/2010/11/15samoroznicujace-sie-spoleczenstwo (data dostępu: 15.09.2016).

[6]M., Jelonek, *Młodzi na rynku pracy – polityka publiczna wobec wyzwań związanych z poprawą sytuacji zawodowej osób młodych,* Polski rynek pracy – *wyzwania i kierunki działań* na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015 [Young people in the labor market - public policy to the challenges of improving the employment situation of young people, Polish labor market - challenges and courses of action based on the research of Human Capital 2010-2015] (red.) Jarosława Górniaka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa-Kraków, 2015 s. 45-46.



Rysunek 1. Udział osób bezrobotnych w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym w Polsce według wykształcenia w latach 2004-2015
Figure 1. The share of unemployed in the total working age population in Poland, according to education in the years 2004-2015
Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/wymiary.(data dostępu 06.08.2016)
Source: own study based on GUS https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/wymiary.(data access 08.06.2016)

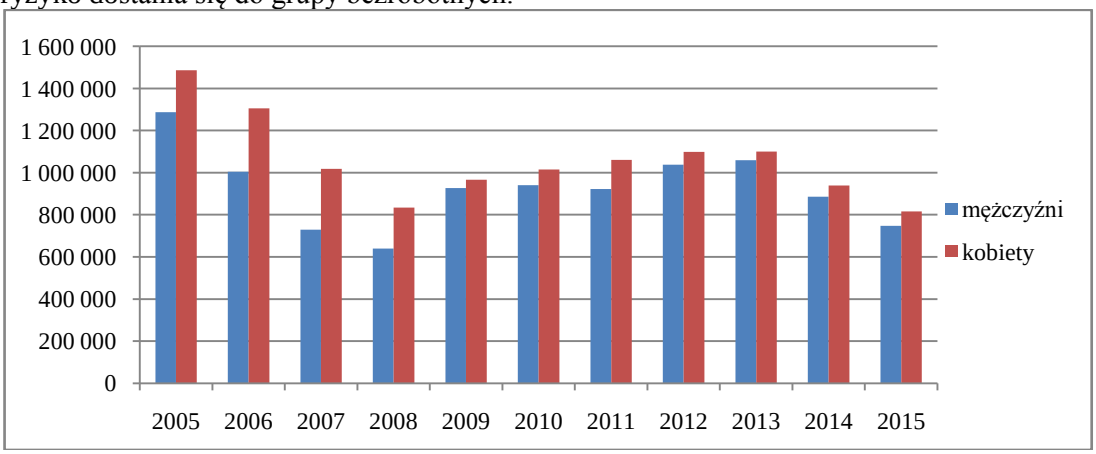
Obecnie w Polsce wyższe wykształcenie nie jest wyznacznikiem sukcesu zawodowego – szczególnie w przypadku pierwszej pracy – ale staje się czynnikiem otwierającym szanse na awans społeczno-zawodowy w toku kariery zawodowej. W latach 90. XX w. dyplom ukończenia szkoły wyższej sam w sobie stanowił potwierdzenie wysokiej wartości zawodowej absolwenta, a rynek przyjmował taką informację bez większych zastrzeżeń. Wiązało się to przede wszystkim z dobrze pełnioną w tamtych czasach przez szkoły wyższe funkcją selekcyjną – fakt dostania się i ukończenia uczelni stanowił potwierdzenie nie tyle przygotowania zawodowego, co odpowiedniej motywacji, wytrwałości oraz ogólnie wysokich zdolności kandydata do pracy. W chwili obecnej dyplom nadal stanowi element różnicujący zawodowo, jednak coraz częściej wymaga on weryfikacji rynkowej (sam dyplom nie niesie za sobą wystarczającej informacji, która ułatwiałaby selekcjonowanie pracowników do grup specjalistów, jednak jest użytecznym narzędziem preselekcji).

Zgodnie z wynikami badania BKL[7] ważnym czynnikiem różnicującym szanse zawodowe absolwentów szkół ponadgimnazjalnych jest nie tylko poziom wykształcenia, ale typ ukończonego kierunku oraz region, w którym młodzi zamierzają znaleźć pracę. Przykładowo największe problemy ze znalezieniem zatrudnienia deklarowali młodzi z tytułem technika kształcący się w zawodach

[7]M. Jelonek 2015 *Młodzi na rynku pracy – polityka publiczna wobec wyzwań związanych ... [Young people in the labor market - public policy to the challenges ...]*s.48-49.

zaklasyfikowanych do grupy „inne” (np. zawody biurowe czy usługowe) oraz po szkołach zasadniczych zawodowych (zawody robotnicze i usługowe). Podobnie w przypadku absolwentów uczelni, proste ujęcie dzielące rynek kształcenia na kierunki techniczne (zapewniające dobry start zawodowy) i humanistyczno-społeczne(obniżające szanse na zatrudnienie) nie przetrwało próby danych.

W przypadku uczelni kluczowa okazała się kombinacja takich czynników jak: poziom studiów (licencjackie, inżynierskie, magisterskie itp.), kierunek kształcenia oraz – co w tym przypadku należy szczególnie podkreślić – ranga ośrodka akademickiego. Przykładowo ukończenie studiów inżynierskich I stopnia zapewnia relatywnie dobrą pozycję rynkową, podczas gdy ukończenie analogicznych studiów humanistyczno-społecznych przeciętnie nie gwarantuje już tak dobrej sytuacji. Za to w przypadku osób o orientacji humanistycznej ukończenie studiów magisterskich daje relatywnie wyższy zysk niż ukończenie analogicznego poziomu studiów przez osoby posiadające już tytuł inżyniera[8]. Innym przykładem są studia informatyczne, które w sytuacji, gdy są kończone w renomowanym ośrodku, zapewniają komfortową sytuację zawodową. Równocześnie analogiczny dyplom zdobyty na mało znanej uczelni zwiększa ryzyko dostania się do grupy bezrobotnych.



Rysunek 2. Bezrobocie rejestrowane (liczba bezrobotnych) w Polsce wg płci w latach 2005 – 2015

Figure 2. Registered unemployment (unemployment) in Poland by gender in the years 2005-2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUShttp://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/, (data dostępu: 01.08.2016)

***Source:*Own study based on GUS data http://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/ (access date: 08.01.2016).**

[8] M. Jelonek, D. Szklarczyk, *Absolwenci szkół ponadgimnazjalnych i wyższych na rynku pracy* [Graduates of secondary schools and universities in the job market] (w:) J., Górniak (red.), Młodość czy doświadczenie. Kapitał Ludzki w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.

Równie ważnym czynnikiem wpływającym na szanse rynkowe jest płeć osoby poszukującej pracy (dane wskazują na większą bierność zawodową, wyższe bezrobocie oraz przeciętnie niższe zarobki w grupie kobiet - rys. 2). Jednak w tym przypadku należy pamiętać, że płeć – po pierwsze – jest silnie skorelowana z wyborem kierunku kształcenia (wybory kobiet są zazwyczaj mniej opłacalne rynkowo), po drugie – nieaktywność zawodowa jest w dużym stopniu efektem specyfiki ról życiowych. Czynnikiem zwiększającym aktywność zawodową kobiet i mężczyzn i równocześnie niwelującym różnice w tym zakresie pomiędzy obiema płciami jest edukacja (im wyższy poziom wykształcenia, tym poziom nieaktywności kobiet jest niższy, a różnice w bezrobociu kobiet i mężczyzn są mniejsze[9]. Zatem szczególnie dla kobiet wykształcenie niesie ze sobą wysokie stopy zwrotu[10], a grupą wyjątkowo zagrożoną marginalizacją zawodową są niewykształcone kobiety (posiadające co najwyżej wykształcenie zasadnicze zawodowe). W ich przypadku istnieje najniższa szansa na znalezienie pracy zapewniającej bezpieczeństwo finansowe i stabilność zatrudnienia oraz najmniejsza skłonność do szybkiego powrotu do aktywności zawodowej po urodzeniu dziecka[11].

W kontekście wyrównywania dysproporcji na rynku pracy, wśród wielu zadań instytucji rynku pracy na pierwsze miejsce wysuwa się działalność o charakterze informacyjno-doradczym. Podkreślić należy, że jednym z ogromnie niepokojących zjawisk społecznych ostatnich lat jest coraz większe bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych. Młodzież traktuje swoje wykształcenie jako inwestycję, która powinna zagwarantować im lepsze perspektywy zawodowe, satysfakcjonujące wynagrodzenie. Jednak dyplom wyższej uczelni nie zapewnia bezpiecznego i pewnego wejścia na rynek pracy w Polsce. Pomimo długiego poszukiwania zatrudnienia absolwenci szkół wyższych coraz częściej nie znajdują zatrudnienia, co prowadzi do wielu niepożądanych zjawisk społecznych i ekonomicznych, w tym do całkowitej lub częściowej utraty kwalifikacji zawodowych zdobytych podczas studiów, coraz częstszych zagranicznych wyjazdów zarobkowych polskiej młodzieży, podejmowania jakiejkolwiek pracy za granicą (często pracy fizycznej niewymagającej większych kwalifikacji zawodowych), wystąpienia poczucia krzywdy, frustracji, depresji, nerwic, marginalizacji społecznej. W związku z tym niezwykle ważne jest uświadomienie studentom potrzeby orientowania się w aktualnej sytuacji na rynku pracy w Polsce oraz umożliwienie im dotarcia do tego typu informacji, a

[9]M. Jelonek, *Młodzi na rynku pracy – polityka publiczna wobec wyzwań związanych* ...[Young people in the labor market - public policy to the challenges…] op. cit., s.49.
[10]C. Lauer, V., Steiner, *Returns to Education in West Germany* – An Empirical Assessment, ZEW, Discussion Paper No. 00-04, Mannheim2000.
[11]http://www.wup.lublin.pl/wup/download/statystyka/analizasytuacji/mlodzi/rpwyzwaniemdlamlodych2013.pdf (data dostępu: 20.08.2016).

także wskazania na konieczność stosunkowo wczesnego myślenia o swoim przyszłym zawodzie i starannego planowania kariery zawodowej. Pamiętać bowiem należy, że start w życie zawodowe na ogół decyduje o dalszym przebiegu kariery zawodowej. Młodzi ludzie, poszukujący pierwszej pracy niejednokrotnie nie zdają sobie sprawy z własnych atutów. Przy starcie w życie zawodowe towarzyszą im często różne wątpliwości, poczucie niepewności oraz nierzadko brak wiary w skuteczność własnych działań, co ma swoje źródło w braku wiedzy i doświadczenia w zakresie poruszania się po rynku pracy, przy jednoczesnym niedoinformowaniu absolwentów o możliwościach ułatwiających znalezienie zatrudnienia[12].

Interesującym uzupełnieniem zaprezentowanych powyżej informacji jest analiza wymagań i postaw pracodawców w stosunku do młodych osób w kontekście ich potencjalnego zatrudnienia.

W tabeli 1.przedstawiono oczekiwania pracodawców związane z predyspozycjami pożądanymi u pracownika w relacji do ich oceny przez absolwentów.

Tabela 1. Zestawienie wybranych oczekiwań absolwentów w stosunku do poszukiwanych ofert pracy

Table 1. Selected expectations of graduates in relation to the sought jobs

Wyszczególnienie	Absolwenci	Pracodawcy
Szkolenia i kursy	Tak	Nie
Dobra płaca	Tak	najchętniej minimalna
Umowa o pracę	Tak	preferowane inne formy zatrudnienia
Pozostałe warunki pracy w tym: ubezpieczenie zdrowotne, telefon, samochód, karnet na fitness itp.	Tak	najchętniej nie
Możliwość awansu	Tak	Deklaratywnie

Źródło: Wrońska G., 2015, Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce. Studia ekonomiczne. Zeszyty naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 214-2015, s. 123. http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/09_15.pdf (data dostępu: 02.09.2016)

Source: Wrońska G.., 2015, Expectations for the labor market. Employers and graduates in Poland. Economic Studies. Science notebooks. University of Economics in Katowice, No. 214-2015, p. 123. http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/09_15.pdf (access date: 02.09.2016)

[12] A., Barwińska- Małajowicz, *Polski i niemiecki rynek pracy a instytucje wyrównujące dysproporcje rynkowe,[Polish and German labor market institutions and leveling inequalities market]* http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt14/33.pdf str. 421-422 (data dostępu: 02.08.2016).

Z analizy danych zestawionych w tabeli 1. wynika, że w większości obszarów oczekiwania są rozbieżne. Kwestia szkoleń, tak ważna dla absolwentów, dla pracodawców wiąże się z dodatkowymi kosztami, więc w stosunku do nowo przyjętych pracowników ta forma przygotowania do podjęcia pracy nie jest preferowana. Pracodawca oczekuje, że pracownik nie będzie wymagał szkoleń, stąd już na etapie rekrutacji pracownicy przechodzą dokładną selekcję.[13] Oczekiwania płacowe absolwentów plasują się znacznie powyżej wynagrodzenia minimalnego, które jest preferowane przez pracodawców[14]. Absolwenci preferują zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, natomiast pracodawcy niechętnie sięgają po ten typ umowy w przypadku nowo zatrudnionych, młodych pracowników. Wszystkie dodatkowe warunki zatrudnienia wskazane przez absolwentów, podnoszące komfort pracy i zadowolenia, są dla pracodawców tylko dodatkowym kosztem, najchętniej nieponoszonym[15]. Awans młodych osób w pracy podkreślany jest jako ważny aspekt zatrudnienia. Jednak pracodawcy są ostrożni a zarazem otwarci, a ich stanowisko ma tutaj przeważnie formę deklaratywną, a także przyzwalającą.

W przeprowadzonych przez G. Wrońską badaniach wzięto także pod uwagę oczekiwania pracodawców związane z predyspozycjami pożądanymi u pracowników względem osób młodych (tab.2).

[13] Wrońska G., 2015, *Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce*.[Expectations for the labor market. Employers and graduates in Poland] Studia ekonomiczne. Zeszyty naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 214-2015, s. 123. http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/09_15.pdf (data dostępu: 02.09.2016).

[14] Wynagrodzenie minimalne w Polsce 2015 r. wyniosło 1750 PLN brutto. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 września 2014 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za prace w 2015 roku.,Dz.U. 2014 poz. 1220.

[15]Wrońska G., *Oczekiwania na rynku pracy. …[Expectations for the job market…]* s. 124 (data dostępu: 02.09.2016).

Tabela 2. Wyszczególnienie wybranych oczekiwań pracodawców w stosunku do umiejętności, kompetencji i kwalifikacji absolwentów
Table 2. Specification of selected employers' expectations in relation to skills, competencies and qualifications of graduates

Wyszczególnienie	Pracodawcy	Absolwenci
Doświadczenie	Tak	Zazwyczaj Nie
Kompetencje miękkie, w tym: – umiejętność organizowania sobie pracy, – umiejętność współpracy w grupie, – komunikacja ustna i pisemna – motywowanie, inspirowanie	 Tak Tak Tak Tak	 Deklaratywnie
Znajomość przynajmniej jednego języka obcego	Tak	Tak
Obsługa komputera	Tak	Tak
Chęć uczenia się	Tak	Deklaratywnie
Lojalność, uczciwość, solidność	Tak	Deklaratywnie

Źródło: Wrońska G., 2015, Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce. Studia ekonomiczne. Zeszyty naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 214-2015, s. 124. http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/09_15.pdf (data dostępu: 02.09.2016)
Source: Wrońska G., 2015, Expectations for the labor market. Employers and graduates in Poland. Economic Studies. Science notebooks. University of Economics in Katowice, No. 214-2015, p. 124. http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/09_15.pdf (access date: 09.02.2016)

Na podstawie analizy danych z tabeli 2 można stwierdzić, że zgodność oczekiwań pracodawcy ze stanem faktyczny ma miejsce jedynie w obszarze znajomości języka obcego i obsługi komputera. W pozostałych obszarach, z wyjątkiem doświadczenia, absolwenci w większym lub mniejszym stopniu deklarowali posiadanie wskazanych kompetencji. Natomiast stwierdzenie, czy rzeczywiście tak jest, możliwe jest już w trakcie wykonywanej pracy[16]. Z doświadczeń pracodawców wynika, że poziom kompetencji miękkich u absolwentów jest niezadawalający i trudny do osiągnięcia[17].

Podsumowanie

Głównym celem pracy było ukazanie sytuacji osób młodych na polskim rynku pracyw kontekście szans i barier towarzyszącym podejmowaniu przez nich zatrudnienia.Z przeprowadzonej analizy wynika, że po 2004 r. stopa

[16]G., Wrońska *Oczekiwania na rynku pracy. …[Expectations for the job market…]* s. 124(data dostępu: 02.09.2016).
[17] Kompetencje Polaków a potrzeby gospodarki polskiej[Competence Poles and the needs of the Polish economy]. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku, red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.

bezrobocia w polskiej gospodarce zmniejszała się. Można to wiązać z ożywieniem gospodarczym wywołanym akcesją Polski do UE, ale także ze zwiększeniem strumienia migracyjnego. Od 2008 r. stopa bezrobocia rosła, na skutek spowolnienia polskiej gospodarki w czasie światowego kryzysu. W Polsce zmiany stopy bezrobocia wśród młodzieży (osoby do 25. roku życia) powielały tendencje charakterystyczne dla stopy bezrobocia ogółem. Polska młodzież napotyka na swojej drodze do kariery wiele barier i trudności ze strony potencjalnych pracodawców (m.in. brak satysfakcjonującego wynagrodzenia czy brak umowy o pracę).

Przedsiębiorczość osób młodych jest uznawana za korzystny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, pobudza bowiem innowacyjność gospodarowania i pozytywnie wpływa na tworzenie nowych miejsc pracy.

Bibliografia

1. Barwińska- Małajowicz, A., *Polski i niemiecki rynek pracy a instytucje wyrównujące dysproporcje rynkowe,*opis bibliograficzny[Polish and German labor market institutions and leveling disproportions market bibliographic description].
2. Domański, H., *Samorożnicujące się społeczeństwo*,[The same differentiating socjety] "Nowy obywatel", 15-11-2010 http://nowyobywatel.pl/2010/11/15samoroznicujace-sie-spoleczenstwo
3. Jelonek M., Szklarczyk D., *Absolwenci szkół ponadgimnazjalnych i wyższych na rynku pracy* [Graduates of secondary schools and universities in the job market] (w:) J., Górniak (red.), Młodość czy doświadczenie. Kapitał Ludzki w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
4. Jelonek M., *Młodzi na rynku pracy – polityka publiczna wobec wyzwań związanych z poprawą sytuacji zawodowej osób młodych,* Polski rynek pracy – *wyzwania i kierunki działań* na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015 [Young people in the labor market - public policy to the challenges of improving the employment situation of young people, Polish labor market - challenges and courses of action based on the research of Human Capital 2010-2015] (red.) Jarosława Górniaka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa-Kraków, 2015.
5. Lauer, C., Steiner V., *Returns to Education in West Germany* – An Empirical Assessment, ZEW, Discussion Paper No. 00-04, Mannheim2000,.
6. Kompetencje Polaków a potrzeby gospodarki polskiej. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku, [Competence Poles and the needs of the Polish economy. The report summarizing the fourth edition of the BKL Study of 2013 years] red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
7. Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady, europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego i komitetu regionów, [Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions] http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0112_/com_com(2011)0112_pl.pdf
8. Raport „Młodzi 2011”[The report,, Young 2011 "]. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, zds.kprm.gov.pl,
9. Siewicz, K., *Bezrobocie młodych – strategie przeciwdziałania bezrobociu wśród młodzieży – rozwiązania unii europejskiej a województwo warmińsko-mazurskie.[Youth unemployment - strategies against youth unemployment - solutions European Union and the warminsko-*

mazurskie] http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/ content _uploads/19_K.Siewicz__ Bezrobocie_mlodych_-_strategie_przeciwdzialania....pdf
10. Wrońska G., *Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce.[*Expectations for the labor market. Employers and graduates in Poland] Studia ekonomiczne. Zeszyty naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 214-2015, 2015.

YOUNG PEOPLE IN THE LABOR MARKET IN POLAND - BARRIERS AND OPPORTUNITIES

Summary

Unemployment is a phenomenon that affects the individual, the family and society. Job loss and difficulty in finding a new cause in humans pessimism and apathy, health problems and financial. No possibility of raising income for their work is one of the main sources of poverty and social exclusion. Polish youth education is an essential component of intellectual capital. The resources contained in human capital, structural, social and relational can be a source of current and future welfare of the country.
Keywords:the labor market, young people, unemployment

Streszczenie

Bezrobocie to zjawisko, które negatywnie wpływa na jednostki, rodziny i społeczeństwa. Utrata pracy i trudności ze znalezieniem nowej, mogą powodować u ludzi pesymizm i apatię, problemy zdrowotne oraz finansowe. Brak możliwości pozyskiwania dochodu za wykonywaną pracę jest jednym z podstawowych źródeł ubóstwa oraz wykluczenia społecznego. Wykształcenie polskiej młodzieży jest istotnym składnikiem kapitału intelektualnego. Zasoby zawarte w kapitale ludzkim, strukturalnym, społecznym i relacyjnym mogą być źródłem obecnego i przyszłego dobrostanu kraju.
Słowa kluczowe: rynek pracy, osoby młode, bezrobocie

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Magdalena Liszka
Łopuszka Wielka 515,
37-220 Kańczuga

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 85-98
data przesłania 07.09.2016/ akceptacji artykułu 15.12.2016

mgr inż. Kamila Czarnowska
Politechnika Gdańska

PROMOWANIE USUGI PRZELEWU NATYCHMIASTOWEGO BLUECASH W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

Wstęp

Presja dynamicznego rozwoju gospodarczego, rozwój technologii oraz potrzeby klientów wymogły na sektorze finansowym powstanie nowoczesnej usługi, która zapewni przekaz środków z jednego konta bankowego na drugie w czasie liczonym w sekundach. Szybki przelew – bo o nim mowa – nazywany jest również przelewem natychmiastowym, błyskawicznym, ekspresowym[1]. Szybkie przelewy cieszą się coraz większym zainteresowaniem, zarówno ze strony klientów, jak i instytucji je oferujących, z uwagi na ich charakterystykę – nawet kilkusekundowy czas realizacji oraz rozliczenie w czasie rzeczywistym lub zbliżonym do rzeczywistego.

Pierwszy system szybkich przelewów na świecie powstał w Meksyku w 2004 roku[2], aczkolwiek charakteryzował się niepełną dostępnością (najczęściej 22x7x365)[3], toteż często podaje się, iż pierwszym krajem, który wprowadził system płatności błyskawicznych była Republika Południowej Afryki (dostępność 24x7x365) i miało to miejsce w 2006 roku[4]. W zależności od przyjętej definicji, szacuje się, iż w 2014 roku na świecie istniało 14 aktywnych systemów przelewów ekspresowych oraz 4 w trakcie tworzenia[5], bądź też w 2015 roku rozwiązania takie funkcjonowały w 13 krajach, a w kolejnych 9 krajach trwały prace nad ich stworzeniem[6].

---

[1]M. Pigłowski, *Bezpieczeństwo i funkcjonalność szybkiego przelewu a dokonywanie płatności w sklepie internetowym [The safety and the functionality of the fast transfer and making payments in the online store]*, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 24/2012, s. 88.

[2]S. Lindsay, *ISO 20022 and real-time domestic payments*, Journal of Payments Strategy & Systems, Tom 9, Numer 1, 2014, s. 26.

[3]Z. Guo, R. J. Kauffman, M. Lin, D. Ma, *Near real-time retail payment and settlement systems mechanism design*, SWIFT Institute Working Paper, Nr 2014-004, the SWIFT Institute, 2015, s.46.

[4]G. Neyer, *Lessons learned from 24/7 payments operations*, Journal of Payments Strategy & Systems, Część 8, Numer 2, 2014, s. 130.

[5]Lipis & Lipis GmbH, *Global Payment System Analysis. Public summary*, 2014, s. 4, 6.

[6]Departament Systemu Płatniczego, *Systemy płatności natychmiastowych – analiza wybranych systemów, rola banku centralnego oraz kierunki rozwoju [Immediate payment systems - analysis*

W Polsce początek świadczenia takiej usługi przypada na rok 2012, kiedy to powstały dwa pierwsze (jak dotąd jedyne) systemy błyskawicznych przelewów międzybankowych: Express Elixir stworzony przez Krajową Izbę Rozliczeniową S.A. oraz System Płatności BlueCash, którego operatorem jest spółka Blue Media S.A..

Usługa międzybankowego przelewu natychmiastowego nie cieszy się jeszcze dużą popularnością w Polsce z uwagi na bardzo krótki czas jej obecności na rynku usług płatniczych. Z tej przyczyny operatorzy systemów szybkich przelewów oraz banki świadczące usługę wobec klienta finalnego podejmują działania zmierzające do zbudowania rozpoznawalności usługi. Banki spółdzielcze, aby zachęcić klientów do skorzystania z przelewu BlueCash, stosują najczęściej następujące formy promocji: informacje tekstowe i bannery w serwisach internetowych, strony www poświęcone usłudze, sprzedaż osobista, ulotki i plakaty w oddziałach banków, a także telewizja bankowa i media społecznościowe.

Cel, przedmiot i metoda badań

W pracy zaprezentowano system płatności natychmiastowych dostarczany przez firmę Blue Media S.A. – jeden z dwóch funkcjonujących obecnie w Polsce systemów tego typu i największy pod względem liczby uczestniczących banków oraz liczby przetwarzanych transakcji.

Celem badań była identyfikacja kluczowych form promocji usługi szybkiego przelewu stosowanych przez banki spółdzielcze będące uczestnikami Systemu Płatności BlueCash. W tym celu przeprowadzono badania ilościowe polegające na analizie liczby transakcji zrealizowanych przez system oraz na analizie liczby banków uczestniczących w systemie i z nim współpracujących. Dokonano również analizy stosowanych przez banki spółdzielcze metod promocji przelewu natychmiastowego, a także dostępności usługi w poszczególnych bankach.

Przedmiot badań stanowi System Płatności BlueCash oraz działalność banków spółdzielczych w zakresie promowania usługi szybkiego przelewu BlueCash.

Badanie przeprowadzono za pomocą metody ankiety bezpośredniej z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego adresowanego do banku spółdzielczego będącego uczestnikiem omawianego systemu. Kwestionariusz ankiety dystrybuowany był drogą elektroniczną, z wykorzystaniem poczty elektronicznej.

Badanie ankietowe przeprowadzono w dniach 2-15 września 2016 roku. Adresatami ankiety były osoby odpowiedzialne za wdrożenie i utrzymanie

of selected systems, the role of the central bank and development trends], R. Łodyga (red.), Warszawa2015, s. 21-22.

usługi przelewu ekspresowego BlueCash we wszystkich bankach spółdzielczych będących uczestnikami systemu SPBC na dzień 20 sierpnia 2016 roku. Spośród 79 banków spółdzielczych, które zostały zaproszone do udziału w ankiecie, do badania przystąpiły 44 instytucje (56% badanej zbiorowości). Niniejsze opracowanie stanowi kontynuację badania przeprowadzonego w czerwcu 2015 roku, kiedy to badanie przeprowadzone było za pomocą tej samej metody oraz z wykorzystaniem analogicznego kwestionariusza ankiety. W badaniu przeprowadzonym w 2015 roku wzięło udział 30 instytucji spośród 61 banków spółdzielczych (49% badanej zbiorowości), które na tamten moment były uczestnikami systemu. Dokonano również porównania stanu działań promocyjnych dotyczących usługi płatności natychmiastowych w roku 2016 oraz poprzedzającym.

Badanie ankietowe poszerzone zostało o analizę treści udostępnianych przez banki na stronach internetowych tytułem promowania usługi szybkiego przelewu oraz w oparciu o analizę dostępności usługi dla klienta banku[7].

Charakterystyka szybkiego przelewu i jego dostępność

Przelew ekspresowy jest usługą dostępną na rynku od niedawna. Mimo, iż systemów płatności natychmiastowych przybywa na rynku światowym w stosunkowo szybkim tempie, to w dalszym ciągu jest to rozwiązanie dostępne tylko w niespełna 20 krajach. Szybki przelew charakteryzuje się tym, iż jego realizacja przebiega momentalnie, bezzwłocznie, zazwyczaj tuż po zleceniu dyspozycji jej wykonania. Uznanie na rachunku odbiorcy jest natychmiastowe, bądź bliskie natychmiastowemu, bez względu na sposób dokonania rozliczenia[8].

Z punktu widzenia banku świadczącego usługę, rozwiązanie to stanowi potencjalne źródło znacznych dochodów, a jednocześnie wpływa na kształtowanie pozytywnego wizerunku. Rośnie rynkowe znaczenie instytucji, które udostępniają klientom innowacyjne formy płatności, gwarantując przy tym wysokie standardy obsługi, dzięki zapewnieniu szybkiego i wygodnego transferu środków pieniężnych. Dla klienta banku przelew natychmiastowy oznacza 24-godzinną dostępność usługi, 7 dni w tygodniu, bezpieczeństwo oraz pewność, że transakcja realizowana jest niezwłocznie, a środki trafiają do odbiorcy nawet w kilka sekund. Dzięki temu klient może dokonywać płatności na tzw. „ostatnią chwilę", unikając przy tym na przykład konsekwencji za opóźnienie płatności w postaci naliczenia karnych odsetek.

[7]Lista banków, do których można wykonać przelew z wykorzystaniem Systemu Płatności BlueCash [The list of banks to which you can transfer money using the Payment System BlueCash], https://bluecash.pl/spbc/out, data dostępu: 25.09.2016.

[8]Departament Systemu Płatniczego, *Systemy płatności natychmiastowych – analiza wybranych systemów, rola banku centralnego oraz kierunki rozwoju [Immediate payment systems - analysis of selected systems, the role of the central bank and development trends]*, R. Łodyga (red.), Warszawa2015, s. 6.

System Płatności BlueCash działa bez przerw, obsługując transakcje 24 godziny na dobę, zdarzają się jednak sytuacje, gdy banki z przyczyn technicznych czy też biznesowych, ograniczają godziny dostępności usługi w danym banku. W czerwcu 2015 ponad 70% instytucji umożliwiało swoim klientom dokonanie transakcji w dowolnym momencie[9]. W listopadzie 2016 roku ponad 73% jednostek deklarowało dostępność szybkiego przelewu 24 godziny na dobę[10].

Istotnym elementem wzrostu znaczenia przelewów ekspresowych jest rosnąca dostępność usługi (bez przerw) w poszczególnych bankach, ale też zasięg usługi, rozumiany jako dostępność banków, będących stronami procesu natychmiastowego przepływu środków. Aby transakcja doszła do skutku, zarówno bank nadawca przelewu, jak i bank odbiorca muszą być uczestnikiem systemu płatności. W przypadku Systemu Płatności BlueCash istnieje również możliwość skorzystania z usługi w sytuacji, gdy bank odbiorca zlecenia ma status banku współpracującego z systemem[11]. Warto zaobserwować pewną prawidłowość. Im większa liczba banków, które współtworzą system płatności natychmiastowych, tym większe korzyści z przystąpienia do systemu dla pozostałych banków. Dzieje się tak z uwagi na fakt, iż przystąpienie kolejnego banku do systemu powiększa pulę możliwych do obsłużenia rachunków bankowych, co z kolei stanowi wartość dodaną dla klienta banku korzystającego z usługi. Zjawisko to nosi nazwę usieciowienia bądź też efektu sieciowego (ang. *network effect, network externalities*). Efekt sieciowy ma miejsce, gdy użyteczność pojedynczego użytkownika rośnie wraz ze wzrostem liczby użytkowników korzystających z produktu[12][13]. Zazwyczaj efekt sieciowy dotyczy dóbr i usług związanych z internetem bądź nasyconych technologiami teleinformatycznymi[14].

Zjawiskiem powiązanym z usieciowieniem, a zarazem charakterystycznym dla rynku płatności, jest efekt skali, który polega na tym, iż

[9]K. Czarnowska, *System natychmiastowego przelewu BLUECASH i jego promocja w Polsce [BlueCash fast payment's system and its promotion in Poland]*, (w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 875 (41), T. 1, Szczecin 2015, s. 255.

[10]Lista banków, do których można wykonać przelew z wykorzystaniem Systemu Płatności BlueCash [The list of banks to which you can transfer money using the Payment System BlueCash], https://bluecash.pl/spbc/out, data dostępu: 28.11.2016.

[11]Bank współpracujący nie jest bezpośrednim uczestnikiem Systemu Płatności BlueCash, natomiast firma Blue Media S.A.. pośredniczy w przekazywaniu środków.

[12]J. P. Maicas, F. J. Sese, *Network effects in the mobile communications industry: an overview*, INTECH Open Access Publisher, 2011, s. 133.

[13]J. Harasim, *Determinanty upowszechnienia się innowacji płatniczych [The determinants of payment innovation's diffusion]*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, Tom 46, zeszyt 4, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012, s. 245.

[14]T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta [Internet in the management of customer value]*, Oficyna Wydawnicza-Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 114.

wraz ze wzrostem liczby transakcji zmniejsza się koszt jednostkowy[15]. Należy zatem przypuszczać, że w sytuacji zwiększenia skali korzystania z usługi, banki skłonne będą obniżać prowizję, czyli cenę jednostkową szybkiego przelewu ponoszoną przez klienta.

Szybkie przelewy „w okienku"

Szybkie przelewy powstały z myślą o wypełnieniu niszy rynkowej dotyczącej możliwości przelewania środków między bankami z pominięciem sesji wychodzących i przychodzących banków, tak, aby uznanie na koncie odbiorcy następowało natychmiast po zleceniu dyspozycji przelewu. Przelew błyskawiczny dedykowany jest bankowości elektronicznej (e-banking), która pozwala na komunikowanie się klientów z bankiem z wykorzystaniem elektronicznych kanałów[16]. Uszczegóławiając, bankowość elektroniczna pozwala na dostarczanie i realizację usług za pomocą zdalnych dostępów[17]. Na e-banking składa się bankowość internetowa oraz telefoniczna, której istotnym elementem jest bankowość mobilna[18].

Większość płatności natychmiastowych realizowana jest za pośrednictwem e-bankowości, która zapewnia możliwości techniczne do tego, aby komunikacja między systemami bankowymi i operatorem systemu odbywała się automatycznie, a rozliczenie w czasie rzeczywistym bądź zbliżonym. Pojawiła się natomiast potrzeba, aby powiązać przelewy ekspresowe ze sprzedażą osobistą. Sytuacja ta dotyczy banków spółdzielczych, które w głównej mierze działają na rynkach lokalnych, gdzie znaczącą rolę odgrywa wciąż kontakt osobisty klienta z pracownikiem placówki banku. Konieczność zapewnienia klientowi kontaktu osobistego z przedstawicielem banku znajduje również uzasadnienie w literaturze. Przykład badań przeprowadzonych w Indiach pokazuje, że klienci dostrzegają lukę pomiędzy wprowadzoną technologią a potrzebą kontaktu z pracownikiem banku[19]. T. Szopiński i M. W. Staniewski stwierdzili, iż istnieje potrzeba, aby instytucje bankowe stworzyły

[15]J. Harasim, *Determinanty upowszechnienia się innowacji płatniczych [The determinants of payment innovation's diffusion]*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, Tom 46, zeszyt 4, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012, s. 245.

[16]J. Adamczyk, M. Gębarowski, M. Kandefer, *Internet na usługach marketingu [The internet serves the marketing]*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004, s. 175.

[17]A. Gospodarowicz (red.), *Bankowość elektroniczna [Electronic banking]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 26.

[18]S. Flejterski, B. Świecka (red.), *Elementy finansów i bankowości [Elements of finance and banking]*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 218.

[19]N. Kamakodi,M. B. A. Khan, *Customer expectations and service level in e-banking era: an empirical study*, (w:) The IUP Journal of Bank Management, Część 7, Numer 4, 2008, s. 50-70.

oferty dedykowane emerytom, rencistom i mieszkańcom małych miasteczek[20]. Również na podstawie przeprowadzonego przez autora artykułu badania ankietowego, należy stwierdzić, iż kontakt osobisty z pracownikiem banku oraz polecanie przez niego usług jest istotnym elementem działalności banków spółdzielczych w Polsce. Trzy na cztery banki biorące udział w badaniu zadeklarowały, iż korzystają z metody promowania usługi szybkiego przelewu, jaką jest promocja osobista w procesach sprzedaży (75% respondentów). Badania przeprowadzone w roku 2015 wskazywały na jeszcze większe zainteresowanie banków spółdzielczych promocją osobistą w sprzedaży – 93% ankietowanych banków korzystało z tej formy promocji usługi płatności błyskawicznych.

Usługa szybkiego przelewu w okienku kasowym banku będącego uczestnikiem systemu płatności ekspresowych polega na złożeniu dyspozycji przelania środków. W tym zakresie oferty banków różnią się między sobą, ponieważ część z nich oferuje możliwość dokonania szybkiego przelewu „w okienku" jedynie dla klientów posiadających rachunek bankowy w danym banku, a niektóre świadczą także tę usługę również na rzecz osób, które takiego konta w danym banku nie posiadają. Druga z opisanych możliwości to przekaz pieniężny, który realizowany jest z wykorzystaniem wpłaconej przez klienta gotówki. Pierwsza metoda stanowić może bezgotówkowe polecenie przelewu - dyspozycję wykonania płatności z własnego konta bankowego, bądź też stanowić transakcję gotówkową, kiedy to klient dokonuje wpłaty gotówki na swoje konto i jednocześnie składa dyspozycję szybkiego przelewu.

W obu przypadkach płatność inicjuje klient bezpośrednio w oddziale banku, natomiast pracownik banku dokonuje czynności polegających na zleceniu szybkiego przelewu w imieniu klienta, a zatem wprowadzenie do systemu niezbędnych do przeprowadzenia transakcji danych, w tym: kwoty przelewu i numeru rachunku bankowego odbiorcy oraz danych adresowych odbiorcy. Od tego momentu transakcja realizowana jest w ten sam sposób, co szybki przelew zlecony z poziomu bankowości internetowej czy mobilnej, a zatem wszelkie czynności (realizacja płatności oraz rozliczenie) odbywają się automatycznie. Warunkiem koniecznym do przeprowadzenia opisanej transakcji jest dostępność obu banków – banku nadawcy oraz banku odbiorcy – w systemie SPBC w momencie zlecania transakcji.

Na okoliczność świadczenia usługi szybkiego przelewu „w okienku" operator systemu SPBC, firma Blue Media S.A., wystąpiła z prośbą o zgodę na rozszerzenie funkcjonalności systemu szybkich przelewów. Na mocy decyzji wydanej 4.08.2015 r. przez Prezesa NBP dokonano zmian w zasadach

[20]T. Szopinski, M. W. Staniewski, *Trends in the use of cyclical payment channels by polish households: implications for e-banking*, (w:) Transformation in Business & Economics, Część 13, Numer 3 (33), 2014, s. 246.

funkcjonowania Systemu Płatności BlueCash[21]. Od tego momentu, pod warunkiem spełnienia wymagań technicznych, banki będące uczestnikami systemu mogą świadczyć usługę szybkiego przelewu w oddziałach.

Z przeprowadzonego w 2016 roku badania wynika, iż 66% respondentów udostępnia klientom możliwość dokonania szybkiego przelewu „w okienku", podobnie przedstawiała się sytuacja w roku poprzedzającym, kiedy to 67% banków deklarowało udostępnianie usługi przelewu natychmiastowego z możliwością złożenia dyspozycji w oddziale banku. Pozostałe banki w większości nie mogą skorzystać z takiej ewentualności z uwagi na fakt, iż firma dostarczająca oprogramowanie dla bankowości internetowej nie opracowała funkcjonalności, która umożliwiłaby korzystanie z takiej możliwości.

Wprowadzenie produktu na rynek

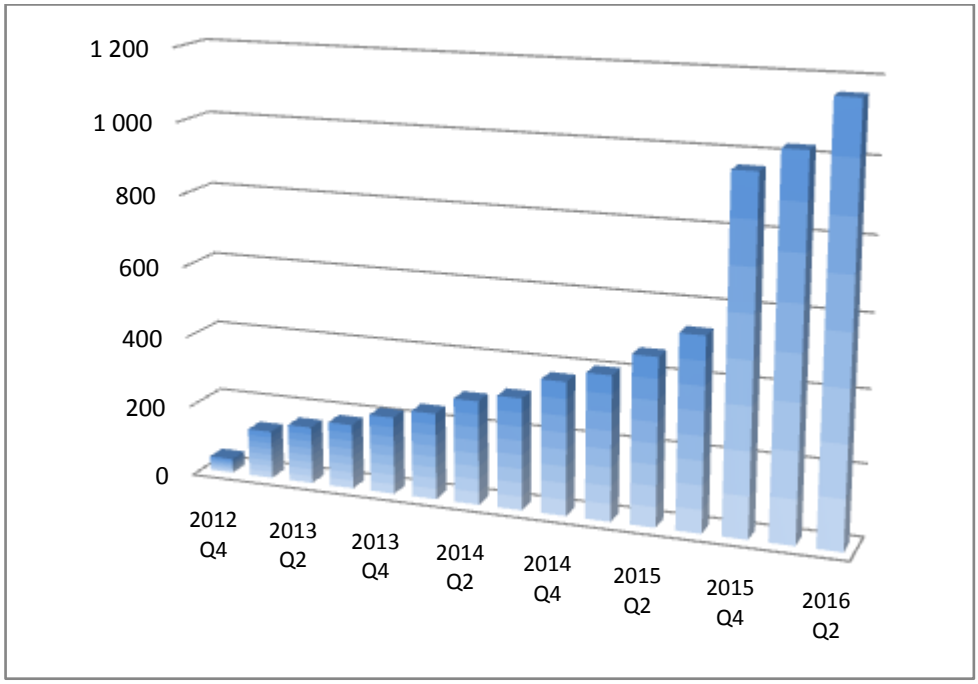
Usługa szybkiego przelewu dostępna jest w Polsce od 2012 roku. System SPBC przetworzył do końca drugiego kwartału 2016 roku łącznie ponad 6,8 mln transakcji o łącznej wartości przekraczającej 6,5 mld zł. Z kwartału na kwartał systematycznie rośnie wartość transakcji (rys. 1) i należy spodziewać się, iż trend ten się utrzyma. Dzieje się tak dlatego, że sukcesywnie zwiększa się liczba banków, które nawiązują współpracę z operatorem systemu, firmą Blue Media S.A..

W ślad za klasyczną koncepcją cyklu życia produktu należy stwierdzić, iż szybki przelew na rynku polskim znajduje się w początkowej fazie cyklu rozwoju, zwanej „wprowadzeniem produktu na rynek". Cykl życia produktu odzwierciedla proces nabywania, który kończy się utratą zainteresowania produktem z uwagi na malejącą zdolność do zaspokajania oczekiwań konsumentów[22]. Z racji, iż cykl życia produktu bankowego pokrywa się z definicją cyklu życia dóbr konsumpcyjnych[23] można założyć, iż faza „wprowadzenia" oraz jej charakterystyka przekładają się również na specyfikę omawianego w niniejszym opracowaniu szybkiego przelewu.

[21]Decyzja Nr D/5/SP/2015, *Decyzje wydane przez Prezesa NBP dotyczące systemów płatności [The decisions issued by the President of the NBP refer to the payment systems]*, www.nbp.pl/systemplatniczy/nadzor_syst_platn/wydane_decyzje.xls, data dostępu: 28.09.2016.

[22]L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy [Marketing. The turning point of modern business]*, PWE, Warszawa 2001, s. 271.

[23]W. Krawiec, *Cykl życia produktu w polskiej bankowości detalicznej [Product life cycle in the retail banking in Poland]*, (w:) Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica nr 261/2011, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011, s. 262.



Rysunek 1. Wartość szybkich przelewów BlueCash w ujęciu kwartalnym (mln zł)
Rysunek 2. Value of BlueCash fast transfers in terms of quarters (m zł)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Informacja o rozliczeniach pieniężnych i rozrachunkach międzybankowych w IV kwartale 2014 r., Informacja o rozliczeniach pieniężnych i rozrachunkach międzybankowych w II kwartale 2016 r., https://www.nbp.pl/systemplatniczy/publikacje/2014_4.pdf, https://www.nbp.pl/systemplatniczy/publikacje/2016_2.pdf, data dostępu 28.11.2016
Source: Own study on the basis: Informacja o rozliczeniach pieniężnych i rozrachunkach międzybankowych w IV kwartale 2014 r. [Information about monetary settlements and interbank settlements in the fourth quarter of 2014], Informacja o rozliczeniach pieniężnych i rozrachunkach międzybankowych w II kwartale 2016 r. [Information about monetary settlements and interbank settlements in the first quarter of 2016], https://www.nbp.pl/systemplatniczy/publikacje/2014_4.pdf, https://www.nbp.pl/systemplatniczy/publikacje/2016_2.pdf, access date 28.11.2016

Faza wprowadzenia charakteryzuje się stosunkowo niewielką sprzedażą i jej powolnym przyrostem, z uwagi na fakt, że produkt nie jest jeszcze znany nabywcom, a cena jest zwykle wysoka. Na tym etapie sprzedawca ponosi wysokie koszty promocji dobra bądź usługi[24].

[24]D. Szwajca, *Działania marketingowe jako determinanty kosztów w cyklu życia produktu [Marketing actions as determinants of costs shaping in the product life cycle]*, (w:) M. Zieliński (red.), Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Nr 1898, Gliwice 2013, s. 80.

Formy promocji stosowane przez banki w kontekście usługi szybkiego przelewu

Dobry produkt, jego dostępność dla nabywców, a nawet atrakcyjna cena, to niewystarczające elementy promocji[25]. Promocja stanowi kluczową część procesu komunikowania się przedsiębiorstwa z klientami,[26] a jej najistotniejsze komponenty to[27]:

- reklama,
- sprzedaż osobista,
- promocja sprzedaży,
- public relations,
- marketing bezpośredni.

Składowe promocji zwykło się również określać mianem promocji mix[28]. Promocja stanowi dialog pomiędzy stroną popytową a podażową, mający na celu poinformowanie o produkcie, bądź też nakłonienie do określonej reakcji ze strony konsumenta[29].

Na potrzeby niniejszego artykułu, w oparciu o dane uzyskane przez banki na etapie tworzenia kwestionariusza ankiety, a także, bazując na odpowiedziach uzyskanych w toku przeprowadzonych badań, stworzono listę form działań promocyjnych stosowanych w kontekście promowania usługi szybkiego przelewu w bankach spółdzielczych. Lista zawiera uporządkowanie od najbardziej do najmniej popularnych w 2016 roku działań wykorzystywanych poprzez respondentów oraz wskazanie na odsetek banków, które deklarują wykorzystanie poszczególnych form promocji (również w roku 2015):

- informacja tekstowa w serwisie www banku – 77% respondentów w 2016 roku, 87% respondentów w 2015 roku,
- promocja osobista w procesach sprzedaży – 75% respondentów w 2016 roku, 93% respondentów w 2015 roku,
- ulotki i plakaty w placówkach bankowych – 64% respondentów w 2016 roku, 60% respondentów w 2015 roku,
- banner na stronie głównej serwisu internetowego banku – 61% respondentów w 2016 roku, 53% respondentów w 2015 roku,

[25] P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola [Marketing. Analysis, planning, implementation and control]*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 546.
[26] I. Bielski, *Współczesny marketing [Modern marketing]*, Studio EMKA, Warszawa 2006, s. 379.
[27] P. Kotler, *Marketing [Marketing]*, Rebis, Poznań 2005, s. 574.
[28] A. Pabian, *Promocja: nowoczesne środki i formy: monografia [Promotion: modern means and forms: monograph]*, Difin, Warszawa 2008, s. 37.
[29] D. Filar (red.), *Współczesny marketing: skuteczna komunikacja i promocja: podręcznik dla studentów specjalności Komunikacja urzędowa i biznesowa [Modern marketing: effective communication and promotion: handbook for students of official and business communication studies]*, UMCS, Lublin 2013, s. 154.

- banner i/lub informacja tekstowa w serwisie bankowości internetowej – 59% respondentów w 2016 roku, 57% respondentów w 2015 roku,
- dedykowana strona internetowa w serwisie www banku poświęconej usłudze – 52% respondentów w 2016 roku, 50% respondentów w 2015 roku,
- telewizja bankowa – 41% respondentów w 2016 roku, 47% respondentów w 2015 roku,
- informacje w mediach społecznościowych – 23% respondentów w 2016 roku, 23% respondentów w 2015 roku,
- newsletter – 14% respondentów w 2016 roku, 7% respondentów w 2015 roku,
- promocja cenowa – 14% respondentów w 2016 roku, 17% respondentów w 2015 roku,
- marketingowe wiadomości SMS – 14% respondentów w 2016 roku, 17% respondentów w 2015 roku,
- artykuł w prasie – 2% respondentów w 2016 roku, 3% respondentów w 2015 roku,
- banner w bankomacie – 2% respondentów w 2016 roku, 3% respondentów w 2015 roku,
- promowanie usługi podczas udziału w lokalnych imprezach, spotkaniach w szkołach – 2% respondentów w 2016 roku 3% respondentów w 2015 roku,.

Najpopularniejszą w 2016 roku metodą promowania usługi szybkiego przelewu przez banki spółdzielcze było umieszczanie informacji tekstowych na stronach internetowych. Najczęściej taki komunikat pojawił się w sekcji „Aktualności" bądź na podstronach poświęconych bankowości elektronicznej. Niewiele mniejszym zainteresowaniem cieszyła się promocja osobista w procesach sprzedaży, rozumiana jako polecanie usługi przez pracownika banku. Warto zauważyć, iż spadło zainteresowanie promocją osobistą w porównaniu z rokiem poprzednim o 18 punktów procentowych.

W roku 2016 64% (w roku 2015 60%) respondentów udostępniało plakaty bądź ulotki w placówkach banku. Pełnią one funkcję informacyjną, wskazując na zalety rozwiązania. Banner promujący usługę znajdował się na stronie głównej serwisu internetowego w 27 spośród przebadanych 44 banków spółdzielczych (rok wcześniej w 16 z 30 banków). Informacja graficzna bądź tekstowa na temat usługi dostępna była w 26 badanych bankach w roku 2016 oraz w 17 w roku 2015. Co drugi bank stworzył dedykowaną stronę internetową stanowiącą opis usługi, wskazanie na jej cechy i listę banków, do których klient może zrealizować przelew – tendencja ta utrzymuje się na przestrzeni lat 2015-2016. Strona ta często stanowi element strony poświęconej bankowości elektronicznej dla osób fizycznych. Bardzo popularnym narzędziem

wykorzystywanym do promocji produktów bankowych w sektorze spółdzielczym jest telewizja bankowa – szybkie przelewy reklamowało za jej pomocą 14 respondentów w 2015 roku i 18 rok później. Prawie co czwarty bank deklarował, iż posiada profil w mediach społecznościowych (głównie jest to konto w serwisie Facebook) i że wykorzystywał go w celu dystrybuowania informacji na temat usługi płatności natychmiastowych. Newsletter z ofertą produktową wysyłany drogą elektroniczną do klientów banku był wykorzystywany w 2016 roku przez 6 banków, trzykrotnie więcej niż w roku poprzednim. W roku 2016 6 instytucji deklarowało wysyłkę SMS-ów marketingowych z informacją o dostępności usługi szybkiego przelewu oraz stosowanie promocji cenowej rozumianej jako okresowa obniżka prowizji za skorzystanie z usługi, o jeden bank więcej niż w odniesieniu do roku poprzedzającego. Informacja na temat płatności błyskawicznych w prasie, banner graficzny promujący usługę oraz lokowanie produktu podczas udziału w lokalnych wydarzeniach to formy promocji właściwe dla jednego spośród poddanych badaniu banków spółdzielczych, w przypadku obu latach, w których przeprowadzono ankietę.

Warto zauważyć, iż banki spółdzielcze stosują szeroki wachlarz działań promocyjnych, łączą różne formy promocji produktu, tworząc przy tym unikalną dla każdej instytucji strategię rozwoju innowacyjnego produktu, jakim jest szybki przelew międzybankowy BlueCash. Na przestrzeni dwóch lat nie zmienił się znacząco udział poszczególnych metod promocji.

Podsumowanie

Szybki przelew to innowacyjna usługa, zapewniająca transfer środków pomiędzy kontami bankowymi w różnych bankach. Rozliczenie transakcji ma miejsce w czasie rzeczywistym bądź zbliżonym do rzeczywistego. Czas realizacji przelewu ekspresowego wynosi średnio około kilkunastu sekund, co możliwe jest do osiągnięcia dzięki zastosowaniu najnowszych technologii i rozliczeń pomijających sesje wewnętrzne banków. Systemy szybkich przelewów funkcjonują w kilkunastu krajach na świecie, w tym w Polsce od 2012 roku. Niniejszy artykuł poświęcony jest prezentacji Systemu Płatności BlueCash, którego operatorem jest sopocka spółka Blue Media S.A., posiadająca zgodę Prezesa NBP na prowadzenie tego typu działalności.

Rośnie znaczenie systemu płatności natychmiastowych BlueCash, na co wskazuje rosnąca liczba i wartość realizowanych transakcji oraz wzrost liczby obsługiwanych banków. Banki będące uczestnikami wspomnianego systemu są beneficjentami opłat prowizyjnych pobieranych od klientów za skorzystanie z usługi. Jednocześnie ponoszą koszty związane z wdrożeniem i utrzymaniem

usługi, stąd też ich duże zainteresowane działalnością mająca na celu poinformowanie klientów o dostępności produktu, a także zachęcenie do skorzystania z niego. Banki spółdzielcze wykorzystują wiele form promocji, aby zachęcić klientów do skorzystania z usługi – w głównej mierze są to elementy reklamy, głównie internetowej oraz sprzedaż osobista czy promocja sprzedaży, której istotnym narzędziem jest okresowa obniżka prowizji.

Z uwagi na fakt, iż płatności ekspresowe są w Polsce na etapie wprowadzania produktu na rynek, istnieje duże zapotrzebowanie na prowadzenie działalności promocyjnej. Kwestia promocji usługi staje się kluczowa na etapie wprowadzania produktu. Stąd też nakłady m.in. na reklamę stanowią nakłady inwestycyjne poniesione na rozwój usługi. Dzięki poinformowaniu klientów o dostępności usługi szybkiego przelewu i wskazaniu na jej zalety, rośnie prawdopodobieństwo skorzystania z rozwiązania. Promowanie produktu jest szczególnie istotne z punktu widzenia budowania zasięgu usługi – tworzenia efektu sieciowego, a tym samym budowania użyteczności produktu dla obecnych i nowo pozyskiwanych użytkowników.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż banki spółdzielcze, aby poinformować klientów o płatnościach błyskawicznych, najczęściej korzystają z reklamy internetowej – sześć spośród czternastu stosowanych form promocji dotyczy reklamy internetowej właśnie. Banki spółdzielcze chętnie korzystają z form promocji, które pozwalają na wykorzystanie atutu świadczenia usług w środowisku lokalnym – głównie jest to sprzedaż osobista oraz ulotki, plakaty i telewizja bankowa w oddziałach banków.

Bibliografia

1. Adamczyk J., Gębarowski M., Kandefer M., *Internet na usługach marketingu [The internet serves the marketing]*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004.
2. Bielski I., *Współczesny marketing [Modern marketing]*, Studio EMKA, Warszawa 2006.
3. Czarnowska K., *System natychmiastowego przelewu BLUECASH i jego promocja w Polsce [BlueCash fast payment's system and its promotion in Poland]*, (w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 875 (41), T. 1, Szczecin 2015.
4. Decyzja Nr D/5/SP/2015, *Decyzje wydane przez Prezesa NBP dotyczące systemów płatności [The decisions issued by the President of the NBP refer to the payment systems]*, www.nbp.pl/systemplatniczy/nadzor_syst_platn/wydane_decyzje.xls.
5. Departament Systemu Płatniczego, *Informacja o rozliczeniach pieniężnych i rozrachunkach międzybankowych w IV kwartale 2014 r. [Information about monetary settlements and interbank settlements in the fourth quarter of 2014]*, Warszawa 2015.
6. Departament Systemu Płatniczego, *Informacja o rozliczeniach pieniężnych i rozrachunkach międzybankowych w II kwartale 2016 r. [Information about monetary settlements and interbank settlements in the second quarter of 2016]*, Warszawa 2016.

7. Departament Systemu Płatniczego, *Systemy płatności natychmiastowych – analiza wybranych systemów, rola banku centralnego oraz kierunki rozwoju [Immediate payment systems - analysis of selected systems, the role of the central bank and development trends]*, R. Łodyga (red.), Warszawa 2015.
8. Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta [Internet in the management of customer value]*, Oficyna Wydawnicza-Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.
9. Filar D. (red.), *Współczesny marketing: skuteczna komunikacja i promocja: podręcznik dla studentów specjalności Komunikacja urzędowa i biznesowa [Modern marketing: effective communication and promotion: handbook for students of official and business communication studies]*, UMCS, Lublin 2013.
10. Flejterski S., Świecka B. (red.), *Elementy finansów i bankowości [Elements of finance and banking]*, CeDeWu, Warszawa 2006.
11. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy [Marketing. The turning point of modern business]*, PWE, Warszawa 2001.
12. Gospodarowicz A. (red.), *Bankowość elektroniczna [Electronic banking]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
13. Guo Z., Kauffman R. J., Lin M., Ma D., *Near real-time retail payment and settlement systems mechanism design*, SWIFT Institute Working Paper, Nr 2014-004, the SWIFT Institute, 2015.
14. Harasim J., *Determinanty upowszechnienia się innowacji płatniczych [The determinants of payment innovation's diffusion]*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, Tom 46, zeszyt 4, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012.
15. Kamakodi, N., Khan, M. B. A., *Customer expectations and service level in e-banking era: an empirical study*, (w:) The IUP Journal of Bank Management, Część 7, Numer 4, 2008.
16. Kotler P., *Marketing [Marketing]*, Rebis, Poznań 2005.
17. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola [Marketing. Analysis, planning, implementation and control]*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
18. Krawiec W., *Cykl życia produktu w polskiej bankowości detalicznej [Product life cycle in the retail banking in Poland]*, (w:) Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica nr 261/2011, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011.
19. Lindsay S., *ISO 20022 and real-time domestic payments*, Journal of Payments Strategy & Systems, Tom 9, Numer 1, 2014.
20. Lipis & Lipis GmbH, *Global Payment System Analysis. Public summary*, 2014.
21. Lista banków, do których można wykonać przelew z wykorzystaniem Systemu Płatności BlueCash [The list of banks to which you can transfer money using the Payment System BlueCash], https://bluecash.pl/spbc/out.
22. Maicas, J. P., Sese, F. J., *Network effects in the mobile communications industry: an overview*, INTECH Open Access Publisher, 2011.
23. Neyer G., *Lessons learned from 24/7 payments operations*, Journal of Payments Strategy & Systems, Część 8, Numer 2, 2014.
24. Pabian A., *Promocja: nowoczesne środki i formy: monografia [Promotion: modern means and forms: monograph]*, Difin, Warszawa 2008.
25. Pigłowski M., *Bezpieczeństwo i funkcjonalność szybkiego przelewu a dokonywanie płatności w sklepie internetowym [The safety and the functionality of the fast transfer and making payments in the online store]*, Problemy zarządzania, finansów i marketingu, nr 24/2012.
26. Szwajca D., *Działania marketingowe jako determinanty kosztów w cyklu życia produktu [Marketing actions as determinants of costs shaping in the product life cycle]*, (w:) M. Zieliński (red.), Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Nr 1898, Gliwice 2013.

Summary

The aim of the paper was to present BlueCash Fast Transfer System delivered by Blue Media S.A.. It also shows the characteristic of fast transfer service.

The paper, in particular, illustrates forms of promotion used by banks to inform their customers about instant payment service. To collect data about forms of promotion, the author made a survey research with help of banks, which take part in instant funds transfer system.

Key words: Immidiate Payments, Fast transfer, Fast transfer system, BlueCash, Service, Promotion, Network effect, Cooperative bank

Streszczenie

Celem pracy jest prezentacja Systemu Płatności BlueCash, którego operatorem jest firma Blue Media S.A.. Wskazuje on również na charakterystykę usługi szybkiego przelewu.

Celem szczegółowym jest wskazanie na formy promocji stosowane przez banki w celu poinformowania klientów o dostępności płatności natychmiastowych. Tytułem zebrania danych na temat form promocji, autor przeprowadził badanie ankietowe pośród banków uczestników systemu płatności.

Słowa kluczowe: Przelewy natychmiastowe, Szybki przelew, System szybkich przelewów, BlueCash, Usługa, Promocja, Efekt sieciowy, Bank spółdzielczy

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Kamila Czarnowska
Politechnika Gdańska
Wydział Zarzadzania I Ekonomii

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 99-111
data przesłania 02.10.2016/ akceptacji artykułu 15.12.2016

Dr Edyta Gąsiorowska-Mącznik
Politechnika Świętokrzyska w Kielcach

AGROTURYSTYKA JAKO FORMA POZAROLNICZEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ NA OBSZARACH WIEJSKICH NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO

Wstęp

Agroturystyka na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego jest przedmiotem badań z następujących powodów:

1. Stanowi aktualny i ważny problem badawczy ze względów poznawczych i aplikacyjnych. Województwo świętokrzyskie od lat należy do słabo rozwiniętych gospodarczo regionów, o zaniedbanej infrastrukturze i niskiej jakości zasobów ludzkich. Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, Świętokrzyskie cechuje się jednym z wyższych wskaźników absorpcji środków finansowych na rozwój procesów modernizacyjnych na obszarach wiejskich.
2. Agroturystyka stwarza możliwości absorpcji istniejących nadwyżek siły roboczej, przysparza społeczności wiejskiej dodatkowych bądź alternatywnych dochodów w stosunku do dochodów z działalności rolniczej. W województwie świętokrzyskim rozwój pozarolniczej przedsiębiorczości ma szczególne znaczenie (w porównaniu do innych regionów kraju) w warunkach rozdrobnionej struktury agrarnej i wysokiego udziału pracujących w rolnictwie w strukturze pracujących ogółem.
3. Rozwój usług agroturystycznych otwiera społeczność wiejską na nowe kierunki aktywności gospodarczej. Uruchamia efekt mnożnikowy w dziedzinie inwestycji i konsumpcji, przyczyniając się do podnoszenia jakości życia mieszkańców obszarów wiejskich.

Celem artykułu jest określenie stanu i możliwości rozwoju agroturystyki na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego oraz identyfikacja ekonomicznych i pozaekonomicznych korzyści z jej rozwoju.

Metoda i źródła danych

W artykule wykorzystano wtórne źródła materiału badawczego, a zwłaszcza literaturę przedmiotu omawiającą zagadnienia związane z agroturystyką. Skorzystano z opracowań analitycznych i danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego i Urzędu Statystycznego w Kielcach. Ponadto

wykorzystano Strategię Rozwoju Turystyki Województwa Świętokrzyskiego na lata 2015-2020, publikacje Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Modliszewicach i świętokrzyskich stowarzyszeń agroturystycznych.

Do oceny udziału obszarów chronionych w powierzchni ogółem w gminach województwa świętokrzyskiego posłużono się wskaźnikami struktury, a wyniki zaprezentowano za pomocą techniki kartograficznej.

Istota agroturystyki

Agroturystykę definiuje się jako „organizowanie przez rodzinę rolniczą na wsi wypoczynku lub krótkiego pobytu turystycznego we własnym gospodarstwie rolnym, przy czym pobyt ten związany jest z wiejskimi atrakcjami, które turystom oferować może region i gospodarstwo rolne tam się znajdujące”[1].
Z kolei gospodarstwo agroturystyczne oznacza gospodarstwo rolne, które oferuje formę wypoczynku zbliżoną do warunków wiejskich. Goście mają możliwość mieszkania wraz z rodziną wiejską, poznania jej obyczajów i codziennych zajęć, bezpośredniego kontaktu ze zwierzętami i produkcją rolną[2].

Polska ma dogodne warunki dla rozwoju agroturystyki. Szczególnie predysponowane są rejony o korzystnych walorach przyrodniczo-krajobrazowo-kulturowych, niskim poziomie uprzemysłowienia i urbanizacji, a także małym udziale zatrudnienia w zawodach nierolniczych i wysokim bezrobociu.

Agroturystyka nie jest w Polsce zjawiskiem nowym[3]. Wynajmowanie pokoi tzw. „letnikom” ma tradycję sięgającą okresu międzywojennego, ale zasięg przestrzenny ograniczony był zazwyczaj do terenów „modnych” turystycznie. W powojennej Polsce rozwinęły się tzw. „wczasy pod gruszą”. Podobnie jak agroturystyka, stanowiły formę turystyki na terenach wiejskich, a główną ich atrakcją był wypoczynek na łonie natury. Najistotniejszą różnicą, do której sprowadza się innowacyjny charakter współczesnej agroturystyki jest jej bogatsza oferta wypoczynku i rekreacji.

---

[1] Duczkowska-Małysz K., *Nowe funkcje obszarów wiejskich*, [New features of rural areas] (w:) *Wokół trudnych problemów globalnego rozwoju obszarów wiejskich, gospodarki żywnościowej i rolnictwa,* [Around the difficult problems of global rural development, food economy and agriculture], pod red. nauk. K. Duczkowskiej-Małysz i A. Szymeckiej, wyd. SGH, Warszawa 2009, s.38.

[2] Tamże.

[3] W krajach Europy Zachodniej ta forma wypoczynku popularna jest już od kilkudziesięciu lat. Przykładem jest Francja, która ma w tej dziedzinie jedno z dłuższych doświadczeń. Już w 1951r. świadczono tam usługi agroturystyczne, organizowane w ramach Stowarzyszenia „Gites de France”. Jednak najbardziej dynamicznym okresem rozwoju agroturystyki w Europie były lata 90. Wg organizacji EUROTER blisko 25% Europejczyków corocznie korzysta z usług gospodarstw agroturystycznych. Preferencje związane z tą formą wypoczynku różnią się w zależności od kraju oraz walorów krajobrazowo-przyrodniczych, którymi dysponuje, a przede wszystkim jakości oferowanych usług. Na przykład w Niemczech, gdzie agroturystyka jest najpopularniejszą formą wypoczynku, ok. 40% społeczeństwa spędza urlop na wsi, dla porównania w atrakcyjnej turystycznie Grecji ok. 8%.

Agroturystyka jako forma turystyki alternatywnej zasadniczo różni się od różnych odmian turystyki konwencjonalnej. Do wyróżniających ją cech zaliczyć należy:

- pobyt turysty w gospodarstwie rolnym umożliwiający bezpośrednie kontakty z gospodarzami, ze zwierzętami domowymi, poznanie działalności produkcyjnej rolników, ich stylu życia i pracy,
- możliwość bezpośredniego kontaktu turysty ze środowiskiem przyrodniczym, poznanie dziedzictwa kultury,
- uprawianie różnorodnych form rekreacji,
- zindywidualizowaną formę wypoczynku adresowaną przede wszystkim do rodzin lub małych grup turystycznych,
- gościnność mieszkańców sprawiającą, że turyści traktowani są nie jako anonimowi turyści, lecz jako ich goście.

Rozwój tej formy turystyki nie wymaga rozbudowanej bazy noclegowej i żywieniowej. Może rozwijać się przy wykorzystaniu istniejących zasobów mieszkaniowych gospodarstw rolnych oraz przestrzeni rekreacyjnej w obrębie gospodarstwa, ale niezbędne są warunki, które predestynują do jej rozwoju, zwłaszcza: czyste środowisko naturalne, walory przyrodniczo-krajoznawcze i kulturowe, bezpieczeństwo higieniczno-zdrowotne w domu i jego otoczeniu.

Szczególną formą agroturystyki jest ekoagroturystyka rozumiana jako wypoczynek u rolników uprawiających ziemię i produkujących żywność metodami ekologicznymi.Według Światowej Organizacji Turystyki ekoagroturystyka[4]:

1. odbywa się z poszanowaniem środowiska przyrodniczego i kulturowej tożsamości społeczności lokalnych,
2. minimalizuje negatywne oddziaływanie człowieka na środowisko naturalne i społeczno-kulturowe,
3. motywowana jest chęcią obserwacji i podziwiania zarówno bogactwa przyrodniczego, jak i dziedzictwa kulturowego danego obszaru,
4. wspiera działania ukierunkowane na konserwacje obszarów przyrodniczych dla celów turystycznych przez:
    - dostarczanie korzyści ekonomicznych wspólnotom lokalnym i samorządowi lokalnemu odpowiedzialnym za zarządzanie środowiskiem naturalnym,
    - tworzenie alternatywnych źródeł zatrudnienia i dochodów dla mieszkańców danego obszaru,
    - zwiększanie świadomości przyrodniczej i kulturowej miejscowej ludności.

Należy dodać, że celem ekoagroturystyki jest nie tylko zintegrowanie działalności turystycznej z funkcjami ochrony przyrody, ale także kształtowanie nowych

[4] Zaręba D., *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje,* [Ecotourism. Challenges and hopes], PWN, Warszawa 2000, s.8.

postaw etycznych i zachowań turystów. Rozwój tej formy turystyki stwarza także możliwość włączenia się społeczności lokalnych do odpowiedzialności za stan środowiska przyrodniczego.

Ekonomiczne i pozaekonomiczne korzyści rozwoju działalności agroturystycznej

Rozwój agroturystyki przynosi wiele korzyści. Do najistotniejszych zaliczyć należy realną alternatywę wzrostu zatrudnienia osób poza rolnictwem. Może ono przybrać dwojaki charakter:

1) bezpośredni, związany z obsługą ruchu turystycznego (np. placówki handlowe i usługowe),
2) pośredni, związany z inwestycjami pobudzanymi przez rozwój usług agroturystycznych (np. przy rozbudowie infrastruktury lokalnej).

Działalność agroturystyczna jest źródłem dodatkowych bądź podstawowych dochodów dla gospodarstw rolnych**.** Dzięki tym środkom finansowym rolnicy mogą przeprowadzać inwestycje mające na celu podwyższenie jakości oferowanych usług oraz poszerzenie ich asortymentu[5]. Przebywanie turystów na terenach wiejskich zwiększa popyt na różnego rodzaju dobra i usługi – stymulując przez to rozwój lokalnego handlu, usług i rzemiosła, powiększając zarazem zyski przedsiębiorstw, a tym samym budżet gmin. Agroturystyka rozwijana na dużą skalę wymusza również rozbudowę infrastruktury, np. budowę dróg, kanalizacji i oczyszczalni ścieków, a także urządzeń rekreacyjnych. Inwestycje te oprócz kreowania nowych miejsc pracy, wpływają na podwyższenie standardu życia miejscowej ludności i przyciągają nowych inwestorów.

Korzyści ekonomiczne z rozwoju agroturystyki na zasadzie efektu mnożnikowego generują pozytywne zjawiska dla lokalnej gospodarki, przyczyniając się tym samym do ożywienia gospodarczego regionu. „Agroturystyka sprawia, że następuje zróżnicowanie lokalnej gospodarki, która staje się mniej podatna na niestabilność rynku, co ma znaczenie w rejonach typowo rolniczych”[6].

Agroturystyka pobudza również rozwój społeczny. Rodzi wśród mieszkańców poczucie własnej wartości, wzbudza lokalny patriotyzm i dbałość o dziedzictwo kulturowe. Przyczynia się do propagowania zwyczajów regionalnych i tradycji, umacniając tożsamość kulturową wsi. Rozwój usług

[5] Wójcik-Augustyniak M., Augustyniak W., *Agroturystyka szansą rozwoju obszarów wiejskich,* [Agritourism as opportunity for rural development], [w:] *Agrobiznes 2002. Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa* - tom 2, [Agribusiness 2002. Changes in agribusiness and rural areas and their consequences], Urban S. (red)., wyd. AE, Wrocław 2002, s.504.

[6] Majewski J., *Agroturystyka to też biznes*, [Agritourism is a business], Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2000, s. 12.

agroturystycznych na danym terenie zwiększa dbałość mieszkańców o jego wygląd, wzmaga działania na rzecz podnoszenia estetyki, czystości środowiska naturalnego, a w perspektywie jakości i poziomu życia samych mieszkańców. Konieczność zaspokojenia różnorodnych potrzeb turystów przebywających na terenach wiejskich rodzi ponadto potrzebę zespołowych działań społeczności wiejskiej w kreowaniu wszechstronnej oferty obejmującej zakwaterowanie, wyżywienie, rekreację i rozrywki. Rozwija to umiejętność współpracy, także w innych dziedzinach i integruje środowisko wiejskie. Sprzyja postawom przedsiębiorczości, aktywizacji społeczno-gospodarczej i kreatywności. Odkrywa lokalnych liderów. Bezpośrednie kontakty z turystami, reprezentującymi zazwyczaj inne środowiska społeczne, odrębną kulturę, posiadającymi własne zwyczaje i odmienne systemy wartości, wzbogacają kulturę wsi i osobowość jej mieszkańców.

Dla wielu regionów kraju (w tym województwa świętokrzyskiego), które mogą wykorzystać rentę położenia w postaci atrakcyjnego krajobrazu przyrodniczego, agroturystyka staje się jednym z głównych kierunków pozarolniczej aktywności gospodarczej i mimo sezonowych ograniczeń, sprzyja aktywizowaniu miejscowej ludności.

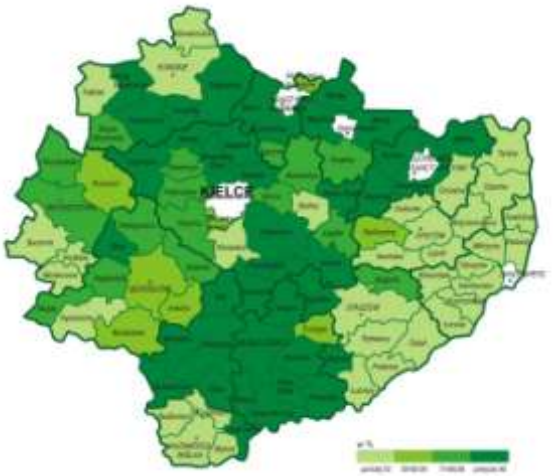
Podkreślając liczne korzyści jakie dla wsi i zamieszkałej tam ludności niesie rozwój agroturystyki, dostrzec należy powstawanie kosztów społecznych, które agroturystyka generuje. Agroturystyka stanowi zagrożenie dla środowiska naturalnego, zwłaszcza przy zbyt dużej liczbie turystów przebywających na danym obszarze. Uprawianie różnych form aktywnej rekreacji, takich jak np. jazda konna, rajdy rowerowe i piesze, powodować może degradację wiejskiego krajobrazu, zanieczyszczenie środowiska, hałas oraz niszczenie ekosystemów roślin i zwierząt. Pobyt turystów na terenach wiejskich może wnosić w lokalne środowisko antykulturę, może także zakłócać wiejski rytm życia i pracy, rodzić konflikty między turystami a mieszkańcami wskutek przenoszenia na teren wsi miejskiego stylu życia i innego systemu wartości.

Koszty społeczne towarzyszące rozwojowi agroturystyki można zminimalizować, a w wielu przypadkach starać się zapobiegać ich powstawaniu. Działalność ograniczająca powstawanie kosztów społecznych wymaga rozwinięcia działalności edukacyjnej, polepszenia organizacji zarządzania agroturystyką oraz narzucenia przez społeczność wiejską (w kontaktach z turystami) prymatu zachowań przyjaznych środowisku.

Rozwój agroturystyki na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego

Województwo świętokrzyskie należy do regionów rolniczych. Ekstensywne, o tradycyjnym sposobie produkcji rolnictwo, z dominacją gospodarstw rolnych do 5 ha, stanowi o charakterze obszarów wiejskich regionu. Województwo świętokrzyskie jest także regionem z jednym z największych w kraju udziałem obszarów chronionych w całkowitej powierzchni (65%). Średnia dla kraju wynosi 32,5%[7]. Obszary te, ze względu na swoją specyfikę podlegają przepisom prawnym, które decydują w zależności od stopnia ochrony o dopuszczalnej działalności człowieka. Cenne walory przyrodnicze predestynują gminy regionu do rozwoju agroturystyki. Czy tak jest w istocie?

Badaniem objęto 39 gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, których powierzchnia zlokalizowana jest w 90% na obszarach chronionych (mapa 1).



Mapa 1. Obszary chronione na obszarze województwa świętokrzyskiego
Map 1. The protected areas in the Świętokrzyskie province
Źródło: Opracowanie własne.
Source: Own work.

W 2007 roku w województwie świętokrzyskim funkcjonowały 434 gospodarstwa agroturystyczne (najliczniej w powiecie kieleckim - 47% ogółu). Dysponowały one 3908 miejscami noclegowymi (tabela 1). W 2014 roku w regionie istniało 493 gospodarstwa agroturystyczne z 4751 miejscami noclegowymi. Dla porównania w 2002 roku na obszarach wiejskich regionu funkcjonowało 236 gospodarstw agroturystycznych.

[7]http://wskaznikizrp.stat.gov.pl/komponenty/export/005003007001K_udzial_powierzchni_obszarow_prawnie_chronionych_w_powierzchni_ogolem_pl.pdf, data dostępu 26.11.2016

Tabela 1. Gospodarstwa agroturystyczne w województwie świętokrzyskim w latach 2007 i 2014
Table 1. Agritourism farms Świętokrzyskie province in years 2007-2014

Lp.	Powiat	Liczba gospodarstw agroturystycznych		Liczba pokoi		Liczba miejsc noclegowych	
	lata	**2007**	**2014**	**2007**	**2014**	**2007**	**2014**
1.	Buski	37	42	161	171	321	370
2.	Jędrzejowski	15	18	46	60	93	140
3.	Kazimierski	2	2	8	8	16	16
4.	Kielecki	204	266	681	927	1923	2674
5.	Konecki	8	7	23	20	79	62
6.	Opatowski	9	9	33	35	91	93
7.	Ostrowiecki	24	23	72	81	201	257
8.	Pińczowski	17	20	54	68	136	181
9.	Sandomierski	14	13	46	46	141	139
10.	Skarżyski	12	8	31	23	105	80
11.	Starachowicki	21	20	65	70	211	195
12.	Staszowski	55	53	164	158	427	398
13.	Włoszczowski	16	12	51	43	164	146
	Razem	**434**	**493**	**1435**	**1710**	**3908**	**4781**

Źródło: Informacja Świętokrzyskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Modliszewicach k. Końskich,*.http://agro.sodr.pl/index.php/zestawienie, *data dostępu 26.11.2016
Source:Information from Świętokrzyski Agricultural Advisory Centre in Modliszewice k. Końskich.,* http://agro.sodr.pl/index.php/zestawienie, *data dostępu 26.11.2016

Wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku i możliwość korzystania z programów pomocowych przeznaczonych na rozwój obszarów wiejskich, a tym tworzenie nowych miejsc pracy, było impulsem dla rozwoju usług agroturystycznych w regionie. Można zatem mówić o „efekcie akcesji".

Ponad 100 gospodarstw agroturystycznych zlokalizowanych jest na obszarze Gór Świętokrzyskich, w gminach: Nowa Słupia, Bodzentyn, Bieliny, Łagów, Górno, Daleszyce. Szczególnie aktywni w zakładaniu gospodarstw agroturystycznych byli mieszkańcy położonej u podnóża Łysicy gminy Nowa Słupia (28 gospodarstw agroturystycznych). Drugim pod względem liczebności skupiskiem usług agroturystycznych był rejon zalewu Chańcza (gminy: Raków i Szydłów), w którym funkcjonowało blisko 50 gospodarstw agroturystycznych. Trzecim skupiskiem była gmina Chmielnik (24 gospodarstwa agroturystyczne). Na jej terenie zlokalizowana jest wzorcowa wioska agroturystyczna – Śladków Mały, która pomimo niewielu atrakcji turystycznych, dzięki promocji w regionie i poza nim, przyciąga turystów spoza Świętokrzyskiego, głównie ze Śląska. Ważnym czynnikiem warunkującym rozwój usług agroturystycznych w Śladkowie

Małym jest działalność stowarzyszeń agroturystycznych[8], które promują wieś i dbają o uatrakcyjnienie oferty turystycznej. Przedstawiciele stowarzyszeń biorą udział w targach turystycznych. Wydawane są katalogi i foldery z ofertą gospodarstw agroturystycznych. Źródła sukcesu Śladkowa Małego, jako wioski agroturystycznej należy upatrywać również w ścisłej współpracy gospodarstw agroturystycznych. Turyści wypoczywający w jednym gospodarstwie agroturystycznym mogą korzystać z ofert innych gospodarstw (dostęp do stawów rybnych, wypożyczanie sprzętu wodnego, praca w gospodarstwie rolnym).

Należy zaznaczyć, iż agroturystyka w analizowanych gminach województwa świętokrzyskiego stanowiła ok. 3,5% wszystkich pozarolniczych przedsięwzięć gospodarczych. Gminy te można zatem określić mianem „gmin niewykorzystanych szans", w których niezależnie od szczególnych i wyjątkowo atrakcyjnych uwarunkowań przyrodniczych, funkcja turystyczna i rekreacyjna nie jest w pełni rozwinięta. Potwierdza to także średnia zależność pomiędzy udziałem obszarów chronionych w powierzchni ogółem gmin a liczbą gospodarstw agroturystycznych (r = 0,324).

Powstaje pytanie dlaczego dysponując uwarunkowaniami przyrodniczymi dla rozwoju agroturystyki nie zostaje on w pełni przez województwo wykorzystany? Przyczynę stanowią istotne braki w infrastrukturze bazy materialnej turystyki oraz wciąż niewielka promocja świętokrzyskiej agroturystyki. Naturalna różnorodność przyrodnicza i walory dziedzictwa kulturowego są zatem warunkiem niezbędnym, ale jednocześnie niewystarczającym dla pobudzenia tej formy turystyki. Z punktu widzenia turysty naturalne walory czystego środowiska przyrodniczego, jak i „stechnizowana oferta turystyczna" są względem siebie komplementarne[9].

Perspektywy rozwoju agroturystyki na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego

Kierunki rozwoju agroturystyki na obszarach wiejskich regionu determinowane będą przede wszystkim przez następujące uwarunkowania wewnętrzne, a zwłaszcza bogactwo i zróżnicowanie zasobów środowiska przyrodniczego oraz zasobów dziedzictwa kulturowego i historycznego, wysoki

[8] W Śladkowie Małym działają 2 spośród 17 stowarzyszeń agroturystycznych Świętokrzyskiego: Śladkowskie Stowarzyszenie Agroturystyki i Turystyki „Dolina Sanicy" oraz Agroturystyczne Stowarzyszenie Hodowców Ryb „Borowiec". W województwie świętokrzyskim funkcjonuje Świętokrzyska Federacja Agroturystyki i Turystyki Wiejskiej "Ziemia Świętokrzyska", która zrzesza blisko 200 gospodarstw agroturystycznych regionu. To w działalności tej Federacji upatruje się siły sprawczej rozwoju agroturystyki na obszarach wiejskich regionu. Bodźcem do rozwoju usług agroturystycznych są także szkolenia w zakresie zakładania i prowadzenia gospodarstw agroturystycznych, organizowane przez Świętokrzyski Ośrodek Doradztwa Rolniczego.

[9] Jędrzejczyk I., *Ekologiczne uwarunkowania i funkcje turystyki,* [Ecological conditions and features of tourism], wyd. Śląsk, Katowice 1995, s. 16.

odsetek obszarów chronionych (65%) w powierzchni województwa oraz zasobność regionu w bogate złoża surowców mineralnych i cenne wody lecznicze. O dogodnych warunkach dla rozwoju agroturystyki decydować będzie także: niewielka liczba uciążliwych dla środowiska przyrodniczego zakładów przemysłowych na obszarach wiejskich oraz niewielkie w porównaniu do rozwiniętych obszarów turystyczno-wypoczynkowych obciążenie ruchem turystycznym, umożliwiające pobyt w nieskażonym, naturalnym środowisku. Rozwojowi agroturystyki sprzyjać będą również zmiany zachodzące w preferencjach turystów, którzy coraz chętniej poszukują warunków do odpoczynku w spokojnych i atrakcyjnych przyrodniczo zakątkach, gdzie można wypocząć w kontakcie z naturą, a także poznać obyczaje regionalne i folklor. Ponadto liczne inicjatywy w zakresie rozbudowy infrastruktury turystycznej (zbiorniki wodne, szlaki i ścieżki rowerowe, szlaki konne, itp.) oraz regionalne atrakcje i produkty turystyczne (np. Park Jurajski w Bałtowie, wioska średniowieczna pod Świętym Krzyżem, Centrum Bajki w Pacanowie, Ośrodek Tradycji Garncarstwa w Chałupkach i Muzeum Siekier k. Bodzentyna), czynią region atrakcyjnym dla potencjalnych turystów.

Najważniejszym zadaniem, które powinno być realizowane w celu pobudzenia agroturystyki w regionie jest inwestowanie w infrastrukturę turystyczną i wpieranie produktu agroturystycznego, specyficznego dla regionu świętokrzyskiego. Działania na rzecz rozwoju agroturystyki podejmowane obecnie przez władze samorządowe, stowarzyszenia agroturystyczne, związki międzygminne (np.: Związek Gmin Gór Świętokrzyskich) i ośrodki doradztwa rolniczego wskazują na korzyści płynące ze specjalizacji gospodarstw agroturystycznych. Zainicjowany w regionie Program Odnowy Wsi Świętokrzyskiej[10] preferuje projekty, których celem jest między innymi utrwalanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego oraz podniesienie atrakcyjności turystycznej wsi z zachowaniem tradycyjnego jej wizerunku. Projekty zwiększające atrakcyjność turystyczną regionu realizowane są także w ramach Lokalnych Grup Działania.

Władze regionu postawiły na profesjonalną promocję turystyki[11]. Celem promocji jest zachęcenie turystów do przyjazdu w Świętokrzyskie i zachęcenie do dłuższego pobytu, w tym także na obszarach wiejskich. W Strategii Rozwoju

[10] Podstawowym założeniem Świętokrzyskiego Programu Odnowy Wsi w formie konkursu przedsięwzięć jest sprzyjanie wszelkim miejscowym inicjatywom społecznym służącym rozwojowi środowisk lokalnych. Program ma swe źródło w 6 celu Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku: Aktywizacja rolnictwa i wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich.

[11] Kampania pt. „Świętokrzyskie czaruje" realizowana jest w mediach ogólnopolskich i na folderach. Wykorzystano także wizerunek miast i gmin regionu w serialu TVP „Ojciec Mateusz".

Turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2015-2020[12] agroturystyka (produkt określony mianem - „Swojskie klimaty") została uznana za jeden z pięciu wiodących markowych produktów turystycznych regionu, który powinien się rozwijać w sześciu zintegrowanych obszarach agroturystycznych: kieleckim, koneckim, nadnidziańskim, staszowskim, włoszczowskim i Doliny Kamiennej. Model funkcjonowania produktu „Swojskie klimaty" zakłada utworzenie „wiosek turystycznych", w których współpracujące ze sobą gospodarstwa oferować będą wspólny program atrakcji, co pozwoli na lepsze wykorzystanie potencjału danego obszaru.

Doświadczenia państw UE wskazują jak ważne jest wyprofilowanie oferty turystycznej. Przykładowo we Francji gospodarstwa agroturystyczne dbają o zachowanie tradycji kulinarnych. Turyści w czasie pobytu w gospodarstwie agroturystycznym mają możliwość uczestniczenia w procesie produkcyjnym sera lub wina, ich degustacji i zakupu. W Niemczech gospodarstwa agroturystyczne oprócz produktów regionalnej kuchni promują muzykę ludową, naukę jazdy konno i wspólną z turystami pracę w gospodarstwie. W Austrii i Wielkiej Brytanii coraz więcej gospodarstw agroturystycznych kieruje swoją ofertę pod adresem rodzin z małymi dziećmi oraz młodzieży szkolnej. Powstają ścieżki edukacyjne, tory przeszkód, place zabaw i możliwości zorganizowania „zielonej szkoły".

W nawiązaniu do wzorców państw UE w regionie postępować będzie specjalizacja gospodarstw agroturystycznych. Uwarunkowania wewnętrzne województwa świętokrzyskiego wskazują na możliwości rozwoju gospodarstw agroturystycznych, między innymi o charakterze:

- ekologicznym (produkcja i sprzedaż żywności ekologicznej),
- rzemieślniczym (wyrób regionalnych pamiątek),
- regionalnym (świętokrzyska kuchnia i rękodzieło),
- hodowlanym (stadnina koni i staw rybny).

W dalszej perspektywie szanse rozwoju agroturystyki należy upatrywać w tzw. „zagrodach tematycznych", które stanowić będą spójną tematycznie ofertę wypoczynku. Można przykładowo podjąć „tematy" związane z kultywowaniem ginących zawodów, między innymi: garncarstwa, kowalstwa, tkactwa, wikliniarstwa, hafciarstwa i innego rodzaju rękodzielnictwa rozsławiającego tradycję kulturową wsi.

Na obszarach wiejskich istnieją warunki dla działalności w zakresie „farming for health"[13]. Ten nieznany w regionie kierunek pozarolniczej przedsiębiorczości jest z powodzeniem realizowany w kilku krajach Europy: w Norwegii, w Holandii, w Belgii, we Włoszech, w Niemczech i w Austrii.

[12] *Strategia Rozwoju Turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2015-2020,* [Tourism Development Strategy in Świętokrzyskie province for the years 2015-2020] Urząd Marszałkowski, Kielce 2015.

[13] Hassink J., Van Dijk M., *Farming for Health across Europe. Comparison between countries, and recomenadtions for a research and policy agenda,* Springer 2006, s. 347 i nast.

Pojęcie „farming for health”, w szerokim ujęciu, oznacza wykorzystanie zasobów rolnictwa i krajobrazu przyrodniczego obszarów wiejskich w celach rehabilitacyjnych, terapeutycznych, socjalnych i edukacyjnych. „Farming for health” w Europie obejmuje różnego rodzaju aktywności. W zależności od posiadanych zasobów oraz grupy odbiorców, oferta usług w gospodarstwie obejmuje: pracę fizyczną w gospodarstwie, możliwość zdobycia nowych umiejętności, zajęcia terapeutyczne i edukacyjne, warsztaty rozwoju osobowości, programy edukacyjne dla dzieci i młodzieży, warsztaty terapii zajęciowej dla osób niepełnosprawnych, terapię z wykorzystaniem roślin (horticultural therapy), terapię z udziałem zwierząt (animal therapy), np. dogoterapię i hipoterapię, wędrówki przyrodnicze, domy opieki i ośrodki dziennego pobytu. Pojęcie „farming for health”, w wąskim ujęciu, oznacza pracę w rolnictwie i ogrodnictwie lub bezpośredni kontakt z przyrodą w celu poprawy zdrowia fizycznego i psychicznego. „Farming for health” funkcjonuje zazwyczaj na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego[14]. Warunkiem sukcesu we wdrażaniu tej idei jest stworzenie systemu terapii, edukacji i pracy, powiązanego z gospodarstwem rolnym, we współpracy z administracją publiczną i instytucjami lokalnymi[15].

Idea „farming for health” wymaga popularyzacji. Dużą rolę w upowszechnianiu tej działalności gospodarczej powinny odegrać ośrodki doradztwa rolniczego, które przy współpracy z samorządami lokalnymi posiadają możliwości i instrumenty upowszechnienia poszczególnych rodzajów aktywności „farming for health”.

Na obszarach wiejskich funkcjonują gospodarstwa rolne, które mogłyby z powodzeniem prowadzić tę działalność. Przykładowo, należą do nich niektóre gospodarstwa agroturystyczne i ekologiczne położone w pobliżu ośrodków miejskich lub na obszarach o szczególnych walorach przyrodniczych. Bliskość miasta sprzyja takim rodzajom aktywności „farming for health”, jak: domy opieki, ośrodki dziennego pobytu, terapia zajęciowa. Położenie gospodarstw na obszarach o walorach przyrodniczych sprzyja organizowaniu „zielonych szkół”, pobytów osób chorych i niepełnosprawnych oraz potrzebujących ciszy, spokoju i kontaktu z naturą.

Podsumowanie

„Kwatera u gospodarza” jest nadal głównym wyróżnikiem usług agroturystycznych w województwie świętokrzyskim, jednak coraz częściej, w

[14] Tamże.

[15] Gralak K., *„Farming for health” jako innowacyjny kierunek wzmacniania konkurencyjności gospodarstw rolniczych*, [“Farming for health" as an innovative way of strengthening the competitiveness of farms], [w:] *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, Tom X, zeszyt 3, [Scientific Annals of the Association of Agricultural and Agribusiness Economists, Volume X, issue 3], wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 193.

celu uatrakcyjnienia pobytu turysty w gospodarstwie agroturystycznym, organizowane są aktywne formy wypoczynku. Popularne stają się „wczasy w siodle", przejazdy bryczką, łowienie ryb, wycieczki rowerowe, zbieranie grzybów i jagód, a nawet wspólna praca w gospodarstwie. Realizowane są także takie projekty agroturystyczne, jak: zapoznanie turystów z cyklami produkcyjnymi przy wytwarzaniu żywności (np. „droga mleczna"), organizowanie polowań i urządzanie pikników. Są to formy usług wzbogacające turystów o wartości poznawcze: przyrody, wytwórczości, obrzędowości i kultury, bogatego życia poza środowiskiem miejskim.

W Strategii Rozwoju Turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2015-2020 agroturystyka została uznana za jeden z pięciu wiodących markowych produktów turystycznych. Niezbędne stają się jednak działania władz samorządowych na rzecz rozwoju agroturystyki i aktywny w nich udział lokalnej społeczności. Potrzebne są kompleksowe programy działań na szczeblu gminnym, nakierowane na lepsze wykorzystanie warunków lokalnych i możliwości rozwojowych. Najważniejszym zadaniem gmin województwa świętokrzyskiego, które powinno być realizowane w celu pobudzenia agroturystyki jest inwestowanie w infrastrukturę turystyczną i wpieranie produktu agroturystycznego, specyficznego dla danego obszaru. Działania na rzecz rozwoju agroturystyki podejmowane przez władze samorządowe, stowarzyszenia agroturystyczne, związki międzygminne i ośrodki doradztwa rolniczego powinny wskazywać na korzyści płynące ze specjalizacji gospodarstw agroturystycznych.

Jeśli agroturystyka ma być produktem konkurencyjnym na rynku usług turystycznych w regionie, musi mieć swój niepowtarzalny charakter, tożsamość kulturową i wyraźny wizerunek. Pod tą charakterystyką kryją się: dobrą jakość i oryginalność, a przede wszystkim dbałość o dziedzictwo historyczno-kulturowe i przyrodnicze.

Bibliografia

1. Duczkowska-Małysz K., *Nowe funkcje obszarów wiejskich, [New features of rural areas] (w:) Wokół trudnych problemów globalnego rozwoju obszarów wiejskich, gospodarki żywnościowej i rolnictwa, [Around the difficult problems of global rural development, food economy and agriculture]*, pod red. nauk. K. Duczkowskiej-Małysz i A. Szymeckiej, wyd. SGH, Warszawa 2009.
2. Gralak K., *„Farming for health" jako innowacyjny kierunek wzmacniania konkurencyjności gospodarstw rolniczych, [Farming for health" as an innovative way of strengthening the competitiveness of farms], [w:]* „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", Tom X, zeszyt 3, [Scientific Annals of the Association of Agricultural and Agribusiness Economists, Volume X, issue 3], wyd. SGGW, Warszawa 2009.
3. Hassink J., Van Dijk M., *Farming for Health across Europe. Comparison between countries, and recomenadtions for a research and policy agenda*, Springer 2006.

4. Jędrzejczyk I., *Ekologiczne uwarunkowania i funkcje turystyki, [Ecological conditions and features of tourism],* wyd. Śląsk, Katowice 1995.
5. Majewski J., *Agroturystyka to też biznes, [Agritourism is a business],* Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2000.
6. *Strategia Rozwoju Turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2015-2020, [Tourism Development Strategy in Świętokrzyskie for the years 2015-2020],*Urząd Marszałkowski, Kielce 2015.
7. Wójcik-Augustyniak M., Augustyniak W., *Agroturystyka szansą rozwoju obszarów wiejskich, [Agritourism as opportunity for rural development, economy, human environment in rural areas], [w:] Agrobiznes 2002. Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa - tom 2, [Agribusiness 2002. Changes in agribusiness and rural areas and their consequences],* Urban S. (red)., wyd. AE, Wrocław 2002.
8. Zaręba D., *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje, [Ecotourism. Challenges and hopes],* PWN, Warszawa 2000.

AGRITOURISM AS A FORM OF NON-AGRICULTURAL BUSINESS IN RURAL AREAS ON THE EXAMPLE OF THE ŚWIĘTOKRZYSKIE PROVINCE

Summary

The aim of this article is to determine the conditions and opportunities for development of agrotourism in rural areas of Świętokrzyskie province and the identification of economic and non-economic benefits from the development of agrotourism in rural areas in Świętokrzyskie province.Świętokrzyskie province is a region with one of the country's largest share of protected areas in the total area (65%). The study included 39 rural and semi-urban areas, where the area is located in 90% of protected areas. Agritourism in the analyzed municipalities of Świętokrzyskie province accounted for approx. 3.5% of all non-agricultural businesses. These municipalities can thus be described as "municipalities missed opportunities" in which regardless of the particular and very attractive natural conditions, the function of tourism and recreation is not developed.

Key words:
Agrotourism, rural areas, Świętokrzyskie province

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie stanu i możliwości rozwoju agroturystyki na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego oraz identyfikacja ekonomicznych i pozaekonomicznych korzyści z rozwoju agroturystyki na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego. Województwo świętokrzyskie jest regionem z jednym z największych w kraju udziałem obszarów chronionych w całkowitej powierzchni (65%). Badaniem objęto 39 gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, których powierzchnia zlokalizowana jest w 90% na obszarach chronionych. Agroturystyka w analizowanych gminach województwa świętokrzyskiego stanowiła ok. 3,5% wszystkich pozarolniczych przedsięwzięć gospodarczych. Gminy te można zatem określić mianem „gmin niewykorzystanych szans", w których niezależnie od szczególnych i wyjątkowo atrakcyjnych uwarunkowań przyrodniczych, funkcja turystyczna i rekreacyjna nie jest w pełni rozwinięta.

Słowa kluczowe: Agroturystyka, obszary wiejskie, województwo świętokrzyskie

Adres do korespondencji - Correspndence address:
Dr Edyta Gąsiorowska-Mącznik
Politechnika Świętokrzyska
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego
Aleja Tysiąclecia Państwa Polskiego 7
25-314 Kielce

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 112-124
data przesłania 02.10.2016/ akceptacji artykułu 15.12.2016

Dr inż. Agata Szkiel
Akademia Morska w Gdyni

OCENA SPEŁENIENIA WYMAGAŃ DOTYCZĄCYCH ODPOWIEDZIALNOŚCI KIEROWNICTWA W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY SPOŻYWCZEJ

Wstęp

Sukces przedsiębiorstwa, funkcjonującego w wymagającym i stale zmieniającym się otoczeniu, uwarunkowany jest w dużej mierze skutecznością wdrożonego systemu zarządzania jakością, ukierunkowanego na ciągłe doskonalenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo, pod kątem każdej zainteresowanej strony[1]. Jednym z powszechnie znanych i uznanych na skalę międzynarodową modeli zarządzania przedsiębiorstwem, ukierunkowanych na uzyskanie zadowolenia klienta poprzez spełnienie jego wymagań odnośnie jakości dostarczanych wyrobów lub usług, jest model systemu zarządzania jakością określony w normach ISO serii 9000, opracowany przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że adaptacja rozwiązań z zakresu zarządzania jakością do pracy współczesnych organizacji staje się konieczna dla podwyższenia poziomu jakości wyrobów i usług[2].

Ważnym czynnikiem determinującym skuteczne opracowanie, wdrożenie oraz utrzymanie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2009 jest podejście najwyższego kierownictwa[3], przejawiające się m.in. w stylu przywództwa[4]. Chociaż zasady zarządzania jakością i ich zastosowanie w praktyce mogą różnić się między przedsiębiorstwami, to istnieje

[1] J. Toruński, *Rola przywództwa w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie [The role of leadership in quality management in the enterprise]*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 99, Siedlce 2013, s. 46.
[2] U. Kobylińska, *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015[Evolution or Revolution? The new ISO 9001:2015 standard]*, „Ekonomia i Zarządzanie" 1, Szczecin 2014, s. 206.
[3] Pojęcie najwyższego kierownictwa definiowane jest w zarządzaniu jakością jako osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują (PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary], s. 29).*
[4] J. Toruński, *Rola przywództwa… op. cit.*, s. 49.

jednomyślna zgoda co do roli przywództwa w zarządzaniu jakością[5]. Wyniki prowadzonych badań potwierdzają, że przywództwo, przyjęcie zobowiązań i aktywne zaangażowanie kierownictwa jest istotnym czynnikiem wewnętrznym kształtującym opracowanie i utrzymanie skutecznego systemu zarządzania jakością, który przynosi korzyści nie tylko przedsiębiorstwu, ale wszystkim jego stronom zainteresowanym[6]. Praktyka stosowania znormalizowanych systemów zarządzania wskazuje również, że zaangażowanie najwyższego kierownictwa w proces ciągłego doskonalenia systemów zarządzania gwarantuje osiągnięcie pożądanych przez wszystkie zainteresowane strony efektów[7].

Wdrożenie systemu zarządzania jakością wymaga od kierownictwa przede wszystkim stworzenia zarządczej oraz wykonawczej struktury organizacyjnej, która będzie identyfikowała, integrowała i porządkowała jednostki organizacyjne, zasoby, działania, procesy, cele, zadania, rezultaty, kompetencje, hierarchię i odpowiedzialność związane z zarządzaniem jakością[8]. Od struktury organizacyjnej stworzonej przez kierownictwo zależy skuteczność systemu[9], stąd też powinna być ona dostosowana do strategii organizacji, zasobów ludzkich, technologii, zadań oraz otoczenia organizacji[10].

Znaczenie zaangażowania kierownictwa dla utrzymania i doskonalenia skutecznego systemu zarządzania jakością zostało podkreślone w zasadzie przywództwa – jednej z ośmiu zasad zarządzania jakością, na których został oparty model systemu określony w normach ISO serii 9000. Zasada ta stanowi, że kierownictwo powinno zapewnić jedność celu i kierunku działania organizacji, a także zapewnić takie środowisko wewnętrzne, w którym personel może w pełni angażować się w osiąganie celów organizacji[11]. Zgodnie z tą zasadą kierownictwo powinno kreować wizję przedsiębiorstwa, przy równoczesnym przekonaniu do niej załogi, osobiście angażować się w realizację

[5]P.A. Luning, W.J. Marcelis, W.M.F. Jongen, *Zarządzanie jakością żywności. Ujęcie technologiczno – menedżerskie [Food quality management: a techno-managerial approach]*, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2005, s. 119.

[6] S. Zapłata, *Wpływ „czynników osobowych" na skuteczność systemu zarządzania jakością – wyniki badań ankietowych [The impact of "personal factors" on the effectiveness of the quality management system - survey results]*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1(72), Warszawa 2010, s. 92.

[7] J. Ejdys, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania opartych na wiedzy [Model improvement of knowledge-based standardized management systems]*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 21.

[8]A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka [Quality management. Theory and practice]*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 74.

[9] J. Frąś, M. Gołębiowski, M. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie [Basics of quality management in a company]*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 83.

[10]A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością… op. cit.*, s. 85.

[11] PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia [Quality management systems. Fundamental and vocabulary]*, s. 7.

ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz rozwijać umiejętności personelu niezbędne do osiągania przez przedsiębiorstwo trwałego sukcesu rynkowego[12]. Zasada przywództwa ma istotne znaczenie dla utrzymania skutecznego systemu zarządzania jakością, ponieważ pracownicy przedsiębiorstwa, będący jego klientami wewnętrznymi, wywierają bardzo duży wpływ na wszelkie działania projakościowe o charakterze ogólnym i o charakterze mającym bezpośredni wpływ na relacje przedsiębiorstwa z klientami zewnętrznymi[13]. Dzięki zaangażowaniu w proces wdrożenia, a następnie utrzymania i doskonalenia systemu kierownictwo zapewnia m.in. zrozumienie przez personel przedsiębiorstwa celów jakości oraz motywowanie do ich realizacji, poprawę skuteczności komunikacji wewnętrznej, zrozumienie i akceptację przez personel wizji odnośnie przyszłości przedsiębiorstwa, tworzenie i utrzymywanie wspólnych wartości[14]. Postawa kierownictwa, inspirującego oraz stanowiącego wzór dla wszystkich zatrudnionych, jest więc jednym z fundamentalnych warunków osiągnięcia pełnego zaangażowania pracowników w proces zmian związanych z wdrażaniem systemu zarządzania jakością[15].

Oprócz promowania wizji, zwiększania świadomości, motywacji i zaangażowania personelu, utrzymanie i doskonalenie skutecznego systemu zarządzania jakością wymaga od kierownictwa[16]:

- planowania wszystkich działań mających wpływ na jakość z uwzględnieniem wymagań klientów i innych stron zainteresowanych,
- przewodzenia przedsiębiorstwu w sposób dający przykład w celu zbudowania zaufania między personelem,
- komunikowania kierunków, w jakich zmierza przedsiębiorstwo oraz wartości dotyczących jakości i systemu zarządzania jakością,
- zapewnienia zrozumienia przez personel bieżących i przyszłych wymagań klientów oraz innych stron zainteresowanych,
- zapewnienia struktury organizacyjnej niezbędnej do realizacji celów dotyczących jakości oraz osiągania zadowolenia stron zainteresowanych,

[12] D. Kołożyn-Krajewska, T. Sikora, *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka [Food safety management. Theory and practice]*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 189.

[13] J. Łunarski, *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady [Quality management. Standards and principles]*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, s. 109.

[14] PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością [Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach]*, s. 85-87.

[15] R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu[Quality management. Concepts, methods and tools used by the world business leaders]*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 161.

[16] PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania [Quality management systems. Guidelines for performance improvements]*, s. 27.

- uczestniczenia w przedsięwzięciach dotyczących doskonalenia, poszukiwania nowych metod i rozwiązań w zakresie zarządzania jakością,
- ustanowienia ciągłego doskonalenia jako celu wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie,
- gromadzenia informacji zwrotnych dotyczących skuteczności systemu zarządzania jakością.

Ponieważ zaangażowanie kierownictwa jest czynnikiem determinującym skuteczność systemu zarządzania jakością, jednym z obszarów wymagań określonych w normie PN-EN ISO 9001:2009 są wymagania dotyczące najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Wymagania te zawarte zostały w punkcie 5 normy (tabela 1).

Tabela 1. Wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009 dotyczące odpowiedzialności kierownictwa
Table 1. Requirements of PN-EN ISO 9001:2009 standard concerning management responsibility

Rozdział ISO 9001 ISO 9001 clause	Opis wymagań Description of requirements
5.1 Zaangażowanie kierownictwa – Management commitment	Kierownictwo powinno być zaangażowane we wdrożenie oraz doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością przez komunikowanie w organizacji wymagań klienta, ustanowienie polityki oraz celów jakości, przeprowadzanie przeglądów zarządzania oraz zapewnienie zasobów.
5.2 Orientacja na klienta – Customer focus	Kierownictwo powinno zapewnić określenie i spełnienie wymagań klienta w celu zwiększenia jego zadowolenia.
5.3 Polityka jakości – Quality policy	Kierownictwo powinno określić politykę jakości, która jest odpowiednia do celu istnienia organizacji, zawiera zobowiązanie do spełnienia wymagań i ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, tworzy ramy do ustanowienia celów jakości, jest zakomunikowana i zrozumiała w organizacji oraz przeglądana pod względem ciągłej przydatności.
5.4 Planowanie - Planning	Kierownictwo powinno ustanowić mierzalne cele jakości, spójne z polityką jakości. Powinno planować system zarządzania jakością w celu spełnienia wymagań oraz osiągnięcia celów jakości.
5.5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja – Responsibility, authority and communication	Kierownictwo powinno określić odpowiedzialność i uprawnienia dla personelu oraz zapewnić skuteczną komunikację wewnętrzną. Powinno wyznaczyć swojego przedstawiciela odpowiedzialnego za ustanowienie i wdrożenie procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością, przedstawianie kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu i potrzeb związanych z doskonaleniem, zapewnienie świadomości personelu dotyczącej wymagań klienta.
5.6 Przegląd zarządzania – Management review	Kierownictwo powinno systematycznie przeprowadzać udokumentowany przegląd zarządzania, w celu zapewnienia jego przydatności, adekwatności i skuteczności, oceny możliwości doskonalenia i potrzeb zmian w systemie, w tym polityki i celów jakości. Przegląd powinien objąć wyniki auditów, informacje zwrotne od klientów, funkcjonowanie procesów i zgodność wyrobu, status działań zapobiegawczych i korygujących, realizację działań z poprzednich przeglądów, zmiany mogące wpływać na system oraz zalecenia dotyczące doskonalenia. Wynikiem przeglądu powinny być działania związane z doskonaleniem skuteczności systemu i jego procesów, doskonaleniem wyrobu oraz potrzebnymi zasobami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
Source: Own study on the basis of PN-EN ISO 9001:2009 Quality management systems. Requirements.

Informacje na temat spełnienia przez przedsiębiorstwo wymagań zawartych w normie PN-EN ISO 9001:2009, w tym wymagań dotyczących najwyższego kierownictwa, są gromadzone podczas auditów systemów zarządzania jakością, wewnętrznych oraz zewnętrznych, przeprowadzanych przez klientów przedsiębiorstwa bądź jednostki certyfikujące. Wyniki tych auditów dostarczają kierownictwu informacji niezbędnych do zidentyfikowania potrzeb doskonalenia systemu zarządzania jakością, w tym informacji dotyczących potrzeb zwiększania własnego zaangażowania w utrzymanie i doskonalenie systemu. Szczególnie cenne dla kierownictwa są wyniki auditów zewnętrznych przeprowadzanych w przedsiębiorstwie przez jednostki certyfikujące, niezależne od przedsiębiorstwa oraz jego klientów, co zapewnia obiektywność
i wiarygodność wyników oceny systemu.

Cel, przedmiot i metoda badania

Celem badania jest ocena spełnienia przez kierownictwo przedsiębiorstw z branży spożywczej wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 dotyczących odpowiedzialności kierownictwa, a także zidentyfikowanie wymagań, których spełnienie sprawia kierownictwu największe trudności. Dla realizacji celu badania wykorzystano wyniki ocen systemów zarządzania jakością wdrożonych w przedsiębiorstwach, dokonanych podczas auditów zewnętrznych tych systemów. Analizie poddano raporty z auditów przeprowadzonych w ramach procesu certyfikacji oraz nadzoru nad systemem sprawowanego przez jednostki certyfikujące.

Obiekt badania stanowiły raporty z 49 auditów zewnętrznych systemów zarządzania jakością zgodnych z normą PN-EN ISO 9001:2009 przeprowadzonych przez auditorów jednostek certyfikujących w latach 2010 – 2015 w 15 małych przedsiębiorstwach z branży spożywczej, które wyraziły zgodę na udostępnienie raportów z auditów, mających siedzibę na terenie województwa dolnośląskiego, łódzkiego, mazowieckiego, pomorskiego, warmińsko – mazurskiego, wielkopolskiego oraz zachodniopomorskiego. Strukturę badanych przedsiębiorstw z uwzględnieniem profilu działalności oraz liczby raportów z auditów poddanych badaniu przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura badanych przedsiębiorstw
Table 2. The structure of surveyed enterprises

Rodzaj działalności Type of activity	Liczba raportów z auditów Number of audit reports
Piekarnia – Bakery	3
Piekarnia – Bakery	4
Producent przypraw – Spices producer	5
Producent przypraw – Spices producer	2
Producent lodów – Ice cream producer	4
Producent soków owocowo-warzywnych – Fruit and vegetable juices producer	3
Producent soków owocowo-warzywnych – Fruit and vegetable juices producer	3
Hurtownia artykułów spożywczych – Food warehouse	2
Hurtownia artykułów spożywczych – Food warehouse	4
Hurtownia artykułów spożywczych – Food warehouse	5
Dystrybutor alkoholi – Alcohol distributor	3
Producent koncentratów spożywczych –Food concentrates producer	2
Producent artykułów mleczarskich – Dairy products producer	4
Producent kawy – Coffee producer	4
Producent aromatów spożywczych – Food flavours producer	1

Źródło: Opracowanie własne
Source: Own study

Każdy raport z auditu badano, identyfikując niezgodności z wymaganiami normy dotyczącymi odpowiedzialności kierownictwa oraz spostrzeżenia auditorów odnośnie realizacji tych wymagań w praktyce. Każde ustalenie z auditu (niezgodność oraz spostrzeżenie) przypisano do poszczególnych podpunktów normy PN-EN ISO 9001:2009 w obszarze odpowiedzialności kierownictwa, poddano grupowaniu typologicznemu (ponieważ te same niezgodności oraz spostrzeżenia identyfikowane były w więcej niż jednym przedsiębiorstwie) oraz zliczaniu, a następnie dokonano analizy struktury ustaleń z auditów, obliczając wskaźniki struktury (liczebności względne) dla poszczególnych ustaleń.

Wyniki badań

Pierwszym etapem badania każdego raportu z auditu systemu zarządzania jakością przeprowadzonego w poszczególnych przedsiębiorstwach była identyfikacja niezgodności z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009 dotyczącymi odpowiedzialności kierownictwa (tabela 3). Niezgodności te są dokumentowane przez auditorów w kartach niezgodności, które stanowią integralną część raportów z auditów.

Tabela 3. Rodzaje niezgodności w odniesieniu do wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 dotyczących odpowiedzialności kierownictwa
Table 3. Types of nonconformities in relation to the requirements of PN-EN ISO 9001: 2009 standard concerning management responsibility

Rozdział ISO 9001 ISO 9001 clause	Ilość niezgodności [%] Number of nonconformities [%]	Zidentyfikowane niezgodności Identified nonconformities
5.5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja – Responsibility, authority and communication	53%	– brak określenia odpowiedzialności i uprawnień dla personelu organizacji, – brak określenia odpowiedzialności i uprawnień związanych z nadzorem nad systemem, – brak powołania przedstawiciela kierownictwa ds. systemu, – brak określenia odpowiedzialności i uprawnień dla przedstawiciela kierownictwa ds. systemu.
5.6 Przegląd zarządzania – Management review	27%	– brak przeprowadzenia przeglądu zarządzania, – brak uwzględnienia w ramach przeglądów wszystkich wymaganych danych wejściowych, – brak ustalenia zadań do wykonania w wyniku przeglądu.
5.4 Planowanie – Planning	20%	– brak sformułowania celów jakości w sposób mierzalny, – brak zakomunikowania celów jakości personelowi organizacji.

Źródło: Opracowanie własne
Source: Own study

Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono, że kierownictwo badanych przedsiębiorstw nie spełnienia wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 przede wszystkim w obszarze odpowiedzialności, uprawnień i komunikacji wewnętrznej. Zidentyfikowane niezgodności dotyczyły braku określenia zarówno wykonawczej struktury organizacyjnej, opisującej zadania komórek organizacyjnych i personelu realizującego funkcje wykonawcze w systemie zarządzania jakością, jak i zarządczej struktury organizacyjnej, określającej zadania, uprawnienia i odpowiedzialność przedstawiciela kierownictwa ds. systemu, który realizuje funkcje zarządcze w systemie.

Druga pod względem liczebności grupa niezgodności dotyczyła oceny systemu zarządzania jakością w ramach przeglądów zarządzania. Z analizy kart niezgodności wynika, że kierownictwo nie przeprowadza przeglądów zarządzania bądź przeglądy te nie są skuteczne. Kierownictwo nie obejmuje bowiem przeglądem zarządzania wszystkich elementów systemu, co może skutkować niewłaściwą identyfikacją elementów systemu wymagających doskonalenia. Na podstawie wyników analizy kart niezgodności można także wyciągnąć wniosek, że przeglądy zarządzania nie są wykorzystywane przez kierownictwo jako narzędzie doskonalenia systemu i przeglądy te nie wnoszą

wartości dodanej, ponieważ w ich wyniku nie są formułowane oraz podejmowane działania mające na celu doskonalenie systemu.

W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono również, że kierownictwo badanych przedsiębiorstw nie spełnia także wymagań związanych z określaniem celów jakości, jakie mają być realizowane w systemie zarządzania jakością. Cele jakości są formułowane w sposób niemierzalny, co utrudnia ocenę wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo w obszarze zarządzania jakością, a tym samym utrudnia ocenę skuteczności systemu zarządzania jakością.

Wśród wymagań w obszarze odpowiedzialności kierownictwa, których spełnienie nie sprawia kierownictwu trudności, należy wskazać wymagania dotyczące zaangażowania kierownictwa oraz polityki jakości – w odniesieniu do tych dwóch obszarów nie stwierdzono niezgodności.

Drugim etapem badania raportów z auditów była analiza spostrzeżeń auditorów dotyczących spełnienia przez kierownictwo przedsiębiorstw wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 w obszarze odpowiedzialności kierownictwa. Spostrzeżenia z auditu formułowane przez zespół auditorski nie stanowią niezgodności (niespełnienia wymagań) w odniesieniu do kryterium auditu (normy PN-EN ISO 9001:2009 lub dokumentacji systemu zarządzania jakością wdrożonego w przedsiębiorstwie), lecz dotyczą zauważonych przez auditorów problemów bądź możliwości poprawy poszczególnych elementów systemu. Wnioski z auditu mają postać spostrzeżeń, jeśli niezgodność może wystąpić w przyszłości bądź w badanym obszarze można wprowadzić usprawnienia[17]. Podobnie jak niezgodności stwierdzone w czasie auditu, spostrzeżenia powinny być brane pod uwagę przez przedsiębiorstwo podczas identyfikowania potrzeb doskonalenia wdrożonego systemu zarządzania jakością.

Spostrzeżenia auditorów zostały sformułowane w odniesieniu do wszystkich wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 w obszarze odpowiedzialności kierownictwa (tabela 4). Na podstawie analizy rozkładu struktury spostrzeżeń stwierdzono, że kierownictwo badanych przedsiębiorstw ma największe trudności ze skuteczną realizacją wymagań w obszarze przeglądów zarządzania. Wyniki analizy spostrzeżeń są potwierdzeniem wniosków wynikających z analizy kart niezgodności, że przeglądy zarządzania nie wnoszą wartości dodanej i nie są skutecznym narzędziem oceny, a więc i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Zbyt mała częstotliwość przeglądów może spowodować, że kierownictwo zbyt późno uzyska informacje dotyczące braku skuteczności funkcjonowania systemu, co uniemożliwi szybką reakcję i podjęcie odpowiednich działań doskonalących, a także właściwych i dostosowanych do potrzeb organizacji zmian w systemie.

[17]P.Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością[Evaluation of normalized quality management systems]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 92.

Tabela 4. Rodzaje spostrzeżeń w odniesieniu do wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 dotyczących odpowiedzialności kierownictwa
Table 4. Types of observations in relation to the requirements of PN-EN ISO 9001: 2009 standard concerning management responsibility

Rozdział ISO 9001 ISO 9001 clause	**Ilość spostrzeżeń [%] Number of observations [%]**	**Zidentyfikowane spostrzeżenia Identified observations**
5.6 Przegląd zarządzania – Management review	49%	– zbyt mała częstotliwość przeglądów, – brak formalnego ustalania programu przeglądów, – ograniczenie przeglądu do informacji wymaganych przez normę, – niekompletne i ogólnikowe materiały na przegląd, – ogólnikowe formułowanie wniosków z przeglądów oraz działań doskonalących wynikających z przeglądu, – nieprecyzyjne dokumentowanie wyników przeglądów.
5.5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja – Responsibility, authority and communication	29%	– nieprecyzyjne określenie odpowiedzialności i uprawnień dla personelu, – brak określenia zastępowalności, – nieprecyzyjne określenie odpowiedzialności i uprawnień kierownictwa, – brak spójności odpowiedzialności i uprawnień personelu określonych w różnych dokumentach, – brak aktualizacji schematu organizacyjnego, – nieprecyzyjne określenie odpowiedzialności i uprawnień przedstawiciela kierownictwa ds. systemu, – brak skutecznej komunikacji wewnętrznej.
5.4 Planowanie – Planning	11%	– nieprecyzyjne określenie celów jakości i zadań do ich realizacji, – brak zakomunikowania celów jakości w organizacji, – brak powiązania celów jakości z celami procesów, – brak określenia celów jakości w sposób mierzalny, – zbyt mała częstotliwość oceny celów jakości, – brak spójności polityki jakości z celami jakości.
5.3 Polityka jakości – Quality policy	7%	– brak dostosowania polityki jakości do charakteru działalności przedsiębiorstwa, – brak aktualizacji polityki jakości, – ogólnikowe sformułowanie polityki jakości, – brak określenia częstotliwości oceny polityki, – brak zakomunikowania polityki jakości personelowi.
5.2 Orientacja na klienta – Customer focus	3%	– brak formalizacji w zakresie dokumentowania wyników badań marketingowych, – wąski zakres badań marketingowych.
5.1 Zaangażowanie kierownictwa – Management commitment	1%	– niska świadomość kierownictwa w zakresie systemu.

Źródło: Opracowanie własne
Source: Own study

Na podstawie analizy spostrzeżeń sformułowanych przez auditorów można także stwierdzić, że kierownictwo badanych przedsiębiorstw ogranicza przegląd zarządzania tylko do danych wejściowych wymaganych przez normę PN-EN ISO 9001:2009, przez co informacje omawiane w ramach przeglądu mogą nie być wystarczające do oceny, czy system zapewnia osiąganie założonych wyników. Zbyt wąski zakres przeglądu może powodować, że kierownictwo nie przeanalizuje wszystkich aspektów dotyczących funkcjonowania systemu i informacji dotyczących jego przydatności, adekwatności oraz skuteczności. Skuteczność procesu doskonalenia systemu zarządzania jakością zależy od kompletności i wiarygodności informacji na temat wyników funkcjonowania systemu omawianych podczas przeglądów, zamieszczonych w materiałach przygotowywanych na przegląd. Niekompletne i ogólnikowe materiały na przegląd, a także ogólnikowe formułowanie wniosków z przeglądu i decyzji dotyczących doskonalenia systemu powodują, że przegląd zarządzania w badanych przedsiębiorstwach nie spełnia swojej funkcji procesu informacyjno-decyzyjnego.

Niemal jedna trzecia spostrzeżeń sformułowanych podczas auditów dotyczyła obszaru wymagań związanych z określeniem odpowiedzialności i uprawnień oraz zapewnienia komunikacji wewnętrznej. Jest to potwierdzeniem wniosków wynikających z analizy kart niezgodności, że kierownictwo ma trudności z określeniem zarówno zarządczej, jak i wykonawczej struktury organizacyjnej niezbędnej do zapewnienia skutecznego funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. Nieprecyzyjne przydzielenie obowiązków i uprawnień personelu zarządczego (przede wszystkim przedstawiciela kierownictwa ds. systemu) oraz pracowników realizujących działania w systemie może wpłynąć negatywnie na skuteczność realizacji zadań wynikających z wdrożonego systemu oraz procesów mających wpływ na jakość wyrobów i usług dostarczanych klientom oraz na ich zadowolenie, zaangażowanie personelu w osiąganie założonych celów dotyczących jakości, a w rezultacie na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo.

Kierownictwo badanych przedsiębiorstwa ma także trudności z zapewnieniem skutecznej komunikacji wewnętrznej, będącej integralnym elementem struktury organizacyjnej. Niewłaściwa komunikacja pomiędzy kierownictwem a personelem przedsiębiorstwa może utrudniać bądź uniemożliwić przekazywanie odpowiedzialności i uprawień związanych z utrzymaniem i doskonaleniem systemu, informacji na temat wymagań klientów, stopnia realizacji określonych celów jakości oraz osiąganych wyników w zakresie ciągłego doskonalenia. Może to wpłynąć negatywnie na zaangażowanie personelu w osiąganie celów, ograniczyć wzajemne zaufanie wewnątrz organizacji oraz uniemożliwić właściwe funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Na podstawie analizy spostrzeżeń z auditów można także stwierdzić, że obszarem, z którym kierownictwo ma mniejsze trudności, ale który również

powinien być objęty doskonaleniem, jest planowanie, ukierunkowane na określenie polityki oraz celów jakości. Podejmując działania doskonalące kierownictwo powinno zwrócić uwagę na bardziej precyzyjne określenie, a także zapewnienie większej spójności pomiędzy polityką a celami jakości, skuteczne ich komunikowanie personelowi przedsiębiorstwa, a także doskonalenie procesu oceny stopnia ich realizacji. Od właściwego planowania zależy stopień realizacji przyjętych celów oraz ustanowionej polityki jakości przedsiębiorstwa. Stąd też właściwe planowanie jakości jest niezbędne do zapewnienia skuteczności systemu zarządzania jakością.

W wyniku przeprowadzonego badania można także stwierdzić, że najmniejsze trudności ma kierownictwo przedsiębiorstw z realizacją wymagań dotyczących orientacji na klienta oraz zaangażowania w utrzymanie i doskonalenie systemu. Można więc wyciągnąć wniosek, że kierownictwo zapewnia zidentyfikowanie i spełnienie wymagań klienta, traktuje klienta jako najważniejszy podmiot odgrywający główną rolę w procesie doskonalenia jakości produktów i usług, co może być fundamentem warunkującym budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Zaangażowanie kierownictwa jest czynnikiem, który determinuje skuteczność wszystkich działań realizowanych w systemie zarządzania jakością, a więc wpływa na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo w obszarze współpracy z klientami i innymi stronami zainteresowanymi. Na podstawie przeprowadzonego badania można sformułować następujące wnioski:

1. Do wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009 dotyczących odpowiedzialności kierownictwa, które powinny być przez kierownictwo badanych przedsiębiorstw traktowane priorytetowo podczas podejmowania działań mających na celu doskonalenie systemu zarządzania jakością, należą określenie odpowiedzialności i uprawnień personelu oraz zapewnienie komunikacji wewnętrznej, a więc stworzenie zarządczej i wykonawczej struktury organizacyjnej.
2. Kierownictwo powinno objąć także doskonaleniem prowadzenie przeglądów zarządzania w taki sposób, by dostarczały informacje dotyczące skuteczności systemu oraz tworzyły wartość dodaną, a więc umożliwiały określenie i realizację działań doskonalących.
3. Najmniejsze trudności sprawia kierownictwu badanych przedsiębiorstw spełnienie wymagań dotyczących określenia polityki i celów jakości, zorientowanie wszystkich działań realizowanych w systemie na spełnienie potrzeb i wymagań klienta, a także wykazanie dowodów na zaangażowanie we wdrożenie i utrzymanie systemu.

4. Aby zapewnić skuteczność doskonalenia systemu zarządzania jakością, zwiększanie zaangażowania kierownictwa powinno być traktowane przez przedsiębiorstwo jako jeden z celów jakości realizowanych w systemie. Realizacja tego celu powinna być poddawana systematycznej ocenie, np. podczas przeglądów zarządzania.

Bibliografia

1. Ejdys J., *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania opartych na wiedzy [Model improvement of knowledge-based standardized management systems]*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 21.
2. Frąś J., Gołębiowski M., Bielawa M., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie [Basics of quality management in a company]*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
3. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka [Quality management. Theory and practice]*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
4. Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością [Evaluation of normalized quality management systems]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
5. Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu [Quality management. Concepts, methods and tools used by the world business leaders]*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
6. Kobylińska U., *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015 [Evolution or Revolution? The new ISO 9001:2015 standard]*, „Ekonomia i Zarządzanie" 1, Szczecin 2014, s. 206.
7. Kołożyn-Krajewska D., Sikora T., *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka [Food safety management. Theory and practice]*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
8. Luning P.A., Marcelis W.J., Jongen W.M.F., *Zarządzanie jakością żywności. Ujęcie technologiczno – menedżerskie [Food quality management: a techno-managerial approach*], Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2005.
9. Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady [Quality management. Standards and principles]*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
10. *PN-EN ISO 9001:2006 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia [Quality management system. Fundamentals and vocabulary]*.
11. *PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania [Quality management system. Requirements]*.
12. *PN-EN ISO 9004:2001 Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania [Quality management systems. Guidelines for performance improvements]*.
13. *PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością [Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach]*.
14. Toruński J., *Rola przywództwa w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie [The role of leadership in quality management in the enterprise]*,„Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie", nr 99, Siedlce 2013.
15. Zapłata S., *Wpływ „czynników osobowych" na skuteczność systemu zarządzania jakością – wyniki badań ankietowych [The impact of "personal factors" on the effectiveness of the quality management system - survey results]*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1(72), Warszawa 2010.

THE ASSESSMENT OF THE FULFILLMENT THE REQUIREMENTS CONCERNING MANAGEMENT RESPONSIBILITY IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Summary

One of the factors that determine the quality management system effectiveness is the commitment of the top management to the development, implementation and continually improving of the system. In the work there have been presented the results of the researches dealing with fulfillment the requirements concerning management responsibility in quality management systems in accordance with PN-EN ISO 9001:2009 standard by the enterprises in food industry. In this work there have been mentioned some nonconformities in relation to the requirements of PN-EN ISO 9001:2009 standard concerning management responsibility and observations relating to this requirements, formulated during the external audits of the quality management systems realised by the auditors from the certification bodies. The obtained results confirm that management should first and foremost improve compliance with the requirements concerning responsibility, authority and communication and management review.

Key words:ISO 9001, quality management system, management responsibility

Streszczenie

Jednym z czynników determinujących skuteczność systemu zarządzania jakością jest zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa w utrzymanie i doskonalenie systemu. W artykule przedstawiono wyniki badania dotyczącego spełnienia przez przedsiębiorstwa branży spożywczej wymagań dotyczących odpowiedzialności kierownictwa w systemach zarządzania jakością zbudowanych w oparciu o wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009. W pracy przedstawiono niezgodności w odniesieniu do wymagań dotyczących odpowiedzialności kierownictwa zawartych w normie PN-EN ISO 9001:2009 oraz spostrzeżenia odnoście spełnienia tych wymagań, sformułowane podczas auditów zewnętrznych systemów zarządzania jakością przeprowadzonych przez auditorów jednostek certyfikujących. W wyniku badania stwierdzono, że kierownictwo powinno przede wszystkim doskonalić spełnienie wymagań dotyczących odpowiedzialności, uprawnień oraz komunikacji wewnętrznej, a także przeglądów zarządzania.

Słowa kluczowe: ISO 9001, system zarządzania jakością, odpowiedzialność kierownictwa

Adres do korespondencji-Correspndence address
Dr inż. Agata Szkiel
Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Akademia Morska w Gdyni
ul. Morska 81-87
81-225 Gdynia
e-mail: a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 125-131
data przesłania 15.10.2016/ akceptacji artykułu 15.12.2016

dr Monika Śpiewak – Szyjka
mgr Małgorzata Blaszke
West Pomeranian University of Technology in Szczecin

THE ANALYSIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT EXECUTION IN ECOLOGICAL FARMS

.

Introduction

Ecological farming has been perceived as one of many options of production in farming. Ecological producers face numerous challenges, which, on the one hand, are connected with certain aspects of farmers' income, as the famers aim to ensure a decent standard of life for themselves, and, on the other hand, require that farmers and ecological producers conform to legal regulations and meet growing social expectations for environmental protection and biodiversity[1].

The concept of sustainable development requires to conduct business activities, use environmental potential, and organize society in such a way to ensure dynamic development of production processes, longer life of nature resources, and high quality of life[2]. It is then an attempt to reconcile material aspirations and human needs with a necessity to protect the environment, rationally manage nature resources, and preserve them for future generations. Sustainable development entails a necessity to integrate the issue of environmental protection with policies in specific areas of economy. It also requires to create a system of indirect regulations stimulating proecological behavior of business entities, which would make environmental protection an important part of business operations, and not only an external activity or a side effect[3].

In rural areas sustainable development means achieving good proportions between five following governances:

• economic governance,

[1]Golinowska M. *Rozwój rolnictwa ekologicznego[Development of ecological farms]*,Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, 2013. p.17.
[2] Górka K., Poskrobko B., and Radecki W. *Ochrona Środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne [Environmental Protection. Social problems, economic and legal]*, PWE, 2001.
[3] Machowski J. *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój [Environmental Protection. Law and sustainable development]*,Wydawnictwo Akademickie ŻAK, 2003.

• ecological governance,
• spatial governance,
• social governance,
• institutional governance[4].

To maintain compatibility, it is necessary to achieve each governance with a specific (human, economic, nature, and social) capital in order to ensure lasting improvement of the standard of life of today's and future generations[5]. Sustainable development of farming and rural areas is an integral part of the concept of sustainable development, executed in our country since 2004, together with National Development Plan, Treaty of Accession and Poland Development Strategy accepted for Poland.

A dualistic nature of ecological farming is often emphasized. First of all, it is a system that has a positive effect on the environment, which contributes to widely understood agricultural and environmental benefits. What is more, ecological farming is a solution for a changeable demand structure in the market. Consumers incline towards ecological products, want to buy them and usually pay more for ecological products than for ones that were not manufactured with the use of ecological methods. In such an approach, ecological farming system is a market system.

Fast development of farming sector finds its reflection in the growth of demand for high quality ecological products. Currently, the percent of land used for ecological farming in Poland is close to 3.4% of the overall area of farms. A derivative of the increase in this sector is the growth of certification bodies authorized to conduct inspections, issue and withhold certificates of conformity in ecological farming. In 2015 the above activities were conducted by 10 authorized certification bodies[6].

Results and discussion

According to the data of the Ministry of Agriculture and Rural Development, in 2003-2013 the number of ecological farms in Poland increased 11 times from 2,286 in 2003 to almost 26,600 in 2013. In 2013 the number of ecological farms amounted to **26,598**, of which the largest number of ecological farms were located in Warmia-Masuria Province (4235), West Pomerania Province (3640) and Podlaskie Province (3407).

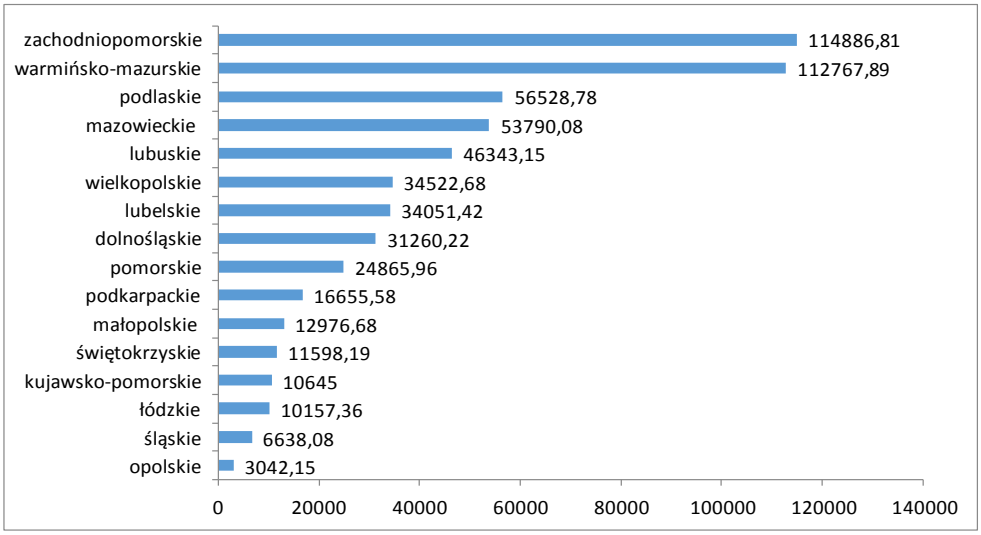
[4] Golinowska M. *Rozwój rolnictwa ekologicznego[Development of ecological farms]*,Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, 2013. p. 17.
[5] Adamowicz M., Dresler E. *Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa lubelskiego[Sustainable rural development based on selected municipalities of the province of Lublin]*,Zesz. Nauk. AR we Wrocławiu, 2006. 17–24.
[6] Ministry of Agriculture and Rural Development, http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Rolnictwo-ekologiczne (accessed: 13.06.2016)

As per the data available in EUROSTAT in 2012, Poland was the 3rd country in European with the biggest number of ecological farms. Italy ranked first with 43,852 farms in the system of ecological farming, and Spain ranked second with 30,462 farms. Poland was followed in this ranking by France (24,425 farms), Greece (23,433 farms), Germany (23,032 farms) and Austria (21,843 farms).

In 2010-2013 an average size of ecological farms was at a level of ca. 25 ha, with an average ca. 10 ha for conventional farms.

In 2012 an average size of ecological farms in Poland was diversified by regions, from 10.01 ha in Małopolska Province to 42.59 ha in Wielkopolska Province. Relatively smaller farms are common in south-eastern Poland (e.g. Małopolska, Holy Cross, Podkarpackie Provinces), and the biggest ones — in northern and north-western Poland (e.g. Wielkopolska,West Pomerania, Lubuskie, Pomerania Provinces). In 2013 an average size of ecological farm amounted to 25.19 ha.

In 2013 the greatest area used in an ecological way was located in West Pomerania Province (143,648.2 ha), Warmia-Masuria Province (140,845.3 ha) and Podlasie Province (63,599.4 ha). Thus, in 2013, the area used in accordance with the regulations on ecological farming amounted to the total of **675,000** ha. It show a 2% increase in comparison to 2012, and constitutes ca. 4% of total farming area in Poland.

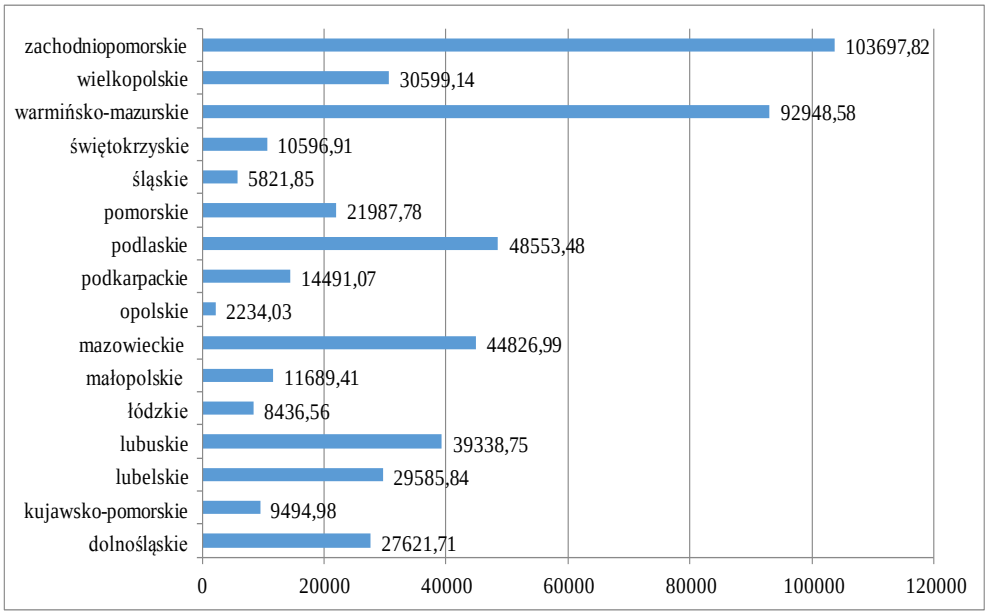


Rysunek 1. Powierzchnia ekologicznych użytków rolnych wg stanu na 2015 rok
Figure 1. The area of land used for ecological farming as of 2015
Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce GIJHARS
Source: own summary on the basis of the report on ecological farming in Poland GIJHARS

In 2014 the total area of ecological farms decreased by 1.8% (12,067.3 ha) in comparison to the previous year. The increase of farming area after the completion of conversion period amounted to 12.7%, whereas the area of land used for farming in conversion period decreased by 42.4%.

2014 marked a decrease of the total area of ecological farms in comparison to 2013 in most provinces (except for Kujawy-Pomerania Province, Łódź Province, Podlasie Province, Silesia Province, Warmia-Masuria Province, and Wielkopolska Province).

In case of the area of cultivated land, after the completion of conversion period there was an increase of farming area in 12 provinces (except for Małopolska Province, Opole Province, Podkarpackie Province, and Holy Cross Province[7].



Rysunek 2. Powierzchnia ekologicznych użytków rolnych po zakończonym okresie konwersji w 2015 r

Figure 2. The area of land used for ecological farming after the completion of conversion period in 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce GIJHARS

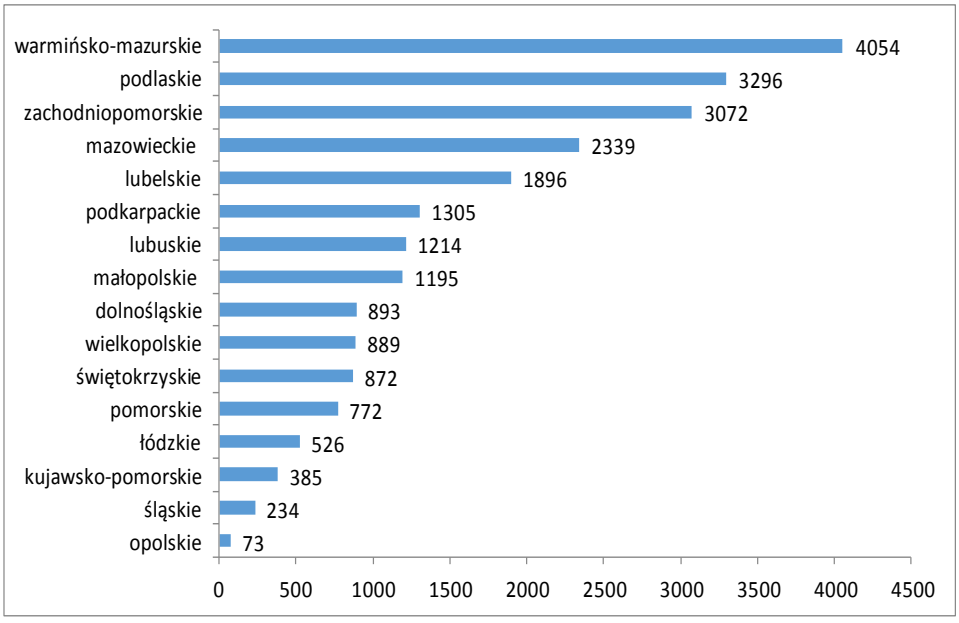
Source: own summary on the basis of the report on ecological farming in Poland GIJHARS

[7]Raport o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2013–2014 *[Report on ecological farming in Poland in 2013-2014]*, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych *[Agricultural and Food Quality Inspection]*, p. 22.

The report on ecological farming in Poland in 2013–2014, GIJHARS demonstrates that as of 31st December the number of ecological agricultural producers in Poland amounted to 27,093 in 2013 and 25,427 in 2014.

The analysis of data on the number of ecological producers show that 2014 was the first year (after 2004) which noted a decrease in the total number of ecological producers in general, but also of ecological agricultural producers. In turn, 2014 show the increase in the number of ecological process plants[8].

In 2014, 25,427 ecological producers operated in the area of ecological farming. Most of them were located in Warmia-Masuria Province (4244), West Pomerania Province (3549), and Podlasie Province (3453). In total, ecological producers from all mentioned provinces amounted to 44.2% of all ecological producers in Poland. In these provinces ecological agricultural producers constituted the largest part of ecological producers in general (Warmia-Masuria – 4234, Podlaskie – 3432, and West Pomerania – 3526). Ecological agricultural producers from these three provinces jointly constituted 45.1% of all ecological agricultural producers operating in Poland (24,829).



Rysunek 3. Liczba producentów ekologicznych w 2015 r.
Figure 3. The number of ecological producers in 2015
Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce GIJHARS
Source: own summary on the basis of the report on ecological farming in Poland GIJHARS

[8]Raport o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2013–2014*[Report on ecological farming in Poland in 2013-2014]*, GIJHARS, Warszawa 2015.

Data presented in the above figure demonstrates that in 2015 the number of ecological producers decreased in most provinces. This decline was caused, among others, by introduced restrictions in the rules governing the process of granting subsidies for running ecological business. Co-funding of orcharding was stopped. Permanent grassland (pl. trwałe użytki zielone, TUZ) was combined with a requirement to own herbivores, which was a good decision. However, allowed animals included only ring-marked ones: cattle, horses, sheep, and goats. PROW project for 2014-2020 includes more restrictions, which will deepen the regression in Polish ecological farming. Planned subsidies are 50% lower than the ones used in PROW in 2007-2013. The amount of subsidies per 1 ha will stay the same as in PROW 2007-2013, but the area covered by subsidies will be cut by half. The degression will decrease tenfold: vegetable farming and agriculture: from 1 to 100 ha – 100%, from 100.1 to 200 ha – 50%, over 200 ha – 10%. Orcharding will be subject to subsidies only to 10 ha. Permanent grassland and feed cultivation areas to 15 ha – 100% + 0.5 DJP, but only in case of ecological animals[9].

Summary

Polish farming has numerous advantages from the perspective of the possible development of ecological land cultivation, especially in regions where natural conditions and a low level of industrialization (low level of environmental pollution) are beneficial for ecological farming. The conditions allowing for continuing the development of ecological farming include:

- intensified informative, training, and advisory activities for ecological producers,
- facilitated legal, organizational, economic, and ethical conditions supporting the development of ecological food industry,
- creating groups of ecological producers,
- activating ecological farming among the consumers[10].

A significant role of ecological farming is grounded in the highest quality and class of ecological products. However, to achieve intended goals in the development of ecological farming, it is necessary to work out specific conditions, i.e. cooperate with numerous institutions, persistently broaden one's knowledge of ecology, and have contiguous financial support both from the national and EU budget.

Bibliography:

[9] *Szanse i zagrożenia polskiego rolnictwa ekologicznego w perspektywie lat 2014-2020*[Chances and threats for Polish ecological farming for 2014-2020]. The Chancellery of the Sejm, 2013.
[10] Golinowska M. *Rozwójrolnictwaekologicznego* [Development of ecological farms], Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, 2013. p. 117

1. Adamowicz M., Dresler E. *Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa lubelskiego. [Sustainable rural development based on selected municipalities of the province of Lublin]*, Zesz. Nauk. AR we Wrocławiu, 2006.
2. Golinowska M. *Rozwój rolnictwa ekologicznego. [Development of ecological farms]*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, 2013.
3. Górka K., Poskrobko B., and Radecki W. *Ochrona Środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne. [Environmental Protection. Social problems, economic and legal]*, PWE, 2001.
4. Machowski J. *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój. [Environmental Protection. Law and sustainable development]*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, 2003.
5. *Raport o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2013–2014* [Report on ecological farming in Poland in 2013-2014]. Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych [Agricultural and Food Quality Inspection],
6. *Raport o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2013–2014* [Report on ecological farming in Poland in 2013-2014], GIJHARS, Warszawa 2015.
7. *Szanse i zagrożenia polskiego rolnictwa ekologicznego w perspektywie lat 2014-2020* [Chances and threats for Polish ecological farming for 2014-2020]. The Chancellery of the Sejm, 2013.
8. Ministry of Agriculture and Rural Development, http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Rolnictwo-ekologiczne (accessed: 13.06.2016).

ANALIZA REALIZACJI KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W GOSPODARSTWACH EKOLOGICZNYCH

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest próba określenia znaczenia rozwoju rolnictwa ekologicznego. Dokonano analizy liczby producentów ekologicznych oraz wielkości gospodarstw ekologicznych. Wskazano zalety i słabości rozwoju tej formy rolniczego gospodarowania. Określono ograniczenia i szanse rozwoju rolnictwa ekologicznego jako jednej z możliwych form rolniczego gospodarowania.

Słowa kluczowe: rolnictwo ekologiczne, zrównoważony rozwój, producenci ekologiczni

Summary

This article aims at determining the importance of development in ecological farming. The text presents an analysis of the number of ecological producers and the sizes of ecological farms. It also indicates the advantages and disadvantages of developing this form of farming, and determines the limitations and possibilities arising from ecological farming as one of possible forms of farming.

Keywords: ecological farming, execution in ecological farms, ecological producers

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Monika Śpiewak-Szyjka
Małgorzata Blaszke
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny
w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny
Zakład Prawa i Gospodarki Nieruchomościami
monika.spiewak-szyjka@zut.edu.pl
mblaszke@zut.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 132-142
data przesłania 23.09.2016/ akceptacji artykułu 31.12.2016

dr hab. inż. Tadeusz A. Grzeszczyk, prof. PW
mgr Agnieszka Kucharska
Faculty of Management, Warsaw University of Technology

TOWARDS BIG DATA PARADIGM

Introduction

In the modern world the success of organizations depends on whether they have information and knowledge. Many scientific papers emphasize the importance of knowledge and intellectual capital in building a competitive advantage for the organization on the market and show the models and theories of modern organizations based on knowledge[1]. Management based on knowledge provides dynamic development of an organization, achieving high added value and a sustained strategic advantage on the market. Information and knowledge are also one of the most important factors for sustainable economic growth and determine the socio-economic development of countries, regions and individual public or commercial organisations.

Organizations can embed new paradigms, complexity management, sustainable development and knowledge economy into their strategies and actions[2]. Especially, knowledge economy is a new paradigm connected with responsible and sustainable development[3]. With the development of the economy in line with the ideas of the information society, it is possible to make significant civilizational progress of Poland and to promote it from its peripheral position to the centre of decision making, regarding European and global issues[4]. Knowledge-based economy allows conducting pluralistic, sometimes brutal

[1] A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw [Theories of Enterprises]*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2011, p. 95.
[2] G. Dominici, V. Roblek, *Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework* (in:) I. Vrdoljak Raguž, N. Podrug, L. Jelenc (eds.) *Neostrategic Management. An International Perspective on Trends and Challenges*, Springer, 2016, p. 224.
[3] A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy (G.O.W.) jako nowy paradygmat trwałego rozwoju [Knowledge based economy as the new paradigm of sustainable development]*, Seminarium naukowe pt. „*Perspektywy rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*" *[Prospects for the development of knowledge-based economy in Poland]*, 16.05.2005, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, pp. 2–3.
[4] A. Kukliński, *Edukacja jako źródło trwałego rozwoju Polski – refleksje dyskusyjne [Education as a source of sustainable development of Poland - Reflections and Discussion]* (in:) Płowiec U. (ed.), *Innowacyjna Polska w Europie 2020. Szanse i zagrożenia trwałego rozwoju [Innovative Poland in Europe 2020. Opportunities and risks of sustainable development]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, p. 323.

rivalry and competition of organizations, using various types of unique knowledge resources to ensure competitive advantage[5].

In the conditions of sharp increase in data and information sets, their absence does not pose a real problem. It becomes the ability to collect and process them in a proper way, and thus to discover knowledge. The essence of management of different types of organizations is, therefore, effective management of resources of available data and information as well as effective and efficient knowledge discovery[6].

Data, information and knowledge are structured hierarchically. Information is an extension of the data. Knowledge results from information, which is, additionally, accompanied by experience and context. In accordance with the infological approach, knowledge can be represented as the following structured formula[7]: Knowledge: = <Information + Experience + Context>. Depending on the context and personal people attitudes, certain terms may be regarded as related to knowledge and other only to information[8]. Knowledge arises as a result of the integration of human experience, information in a given problematic context and technology (eg. connected with Big Data). The challenge for economic, management and science as a whole is transdisciplinary and multidisciplinary research. The interdisciplinarity is key part of different paradigms of research in various fields[9].

The objective of this publication is to provide a general overview of research related to Big Data that may, in the future, result in the formulation of the concept of Big Data paradigm. It was assumed that the key are two other paradigms: Knowledge-Based Economy and Sustainable Development. The scope of discussion relates primarily to the relations between potentially possible Big Data paradigm and Sustainable Development paradigm. Special attention is paid to economic and social aspects. They were presented as a complement to the technological aspect, which is usually cited as the primary one in the context of Big Data. The environmental aspect has been so far omitted.

---

[5] A. K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy? [How to build a knowledge-based economy?]*(in:) Kołodko G. W. (ed.), *Rozwój polskiej gospodarki: perspektywy i uwarunkowania [The development of the Polish economy: prospects and conditions]*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, pp. 155–156.

[6] E. H. Edersheim, *The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives – Final Advice from the Father of Modern Management*, McGraw-Hill 2007, p. 13.

[7] B. Stefanowicz, *Wiedza. Wybrane zagadnienia [Knowledge. Selected Issues]*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, p. 14.

[8] P. W. G. Morris, *Science, objective knowledge and the theory of project management*, Proceedings of the ICE – Civil Engineering, Vol. 150, Issue 2, 2002, pp. 82-90.

[9] J. Ejdys, L. Ustinovičius, J. Stankevičienė, *Innovative Application of Contemporary Management Methods in a Knowledge-Based Economy – Interdisciplinarity in Science,* "Journal of Business Economics and Management", Volume 16(1), 2015, pp. 261-262.

The structure of the article is adapted to the pursued objective. At the beginning the concept of Big Data and its definitions are synthetically presented. Then, its three aspects: technological, economic and social are drawn. The text ends with comments on the usefulness of the solutions to support management decisions and possible future works to be carried out in connection with the development of the concept of Big Data paradigm. The presented research results were achieved with the following research methods: literature analysis, observation and comparative studies.

The Essence of Big Data

Digital universe is growing at impressive rate. The access to mobile devices is becoming more and more widespread, the development of computers is rapid and the access to the Internet on emerging markets is getting wider. There has been a dynamic growth of data generated by devices such as smart sensors and so-called Internet of Things. According to IDC research[10], in 2010 the world reached 1227 Exabytes of digital data. It is expected that by 2020 this indicator will reach 40 Zettabyte. Despite the fact that in 2012, 643 Exabytes of data were available for applications using the methods of Big Data[11], less than 1% of the data generated in the world underwent analysis.

The concept of Big Data has existed in the literature for almost 20 years and during this time it has been given many definitions. It is rather not possible to talk about one, generally accepted. The following definitions of Big Data are often met.

1. Large data sets useful for analysis, the number of which should be maximized in order for organizations to be able to gain useful information values[12].
2. A large amount of data which requires the use of new technologies and specific system architectures in order to learn the knowledge and values of this data by the processes of analysis and exploration[13].
3. Data sets, which due to the large size and complexity, cannot be processed and managed by the current data mining methods[14].

[10] J. Gantz, D. Reinsel, *The digital universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East. IDC iView*, Dec, 2012, p. 1.
[11] Ibidem, p. 11.
[12] M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data–definicje, wyzwania i technologie informatyczne [Big Data-definitions, challenges and information technologies]*, "Informatyka Ekonomiczna", 2014, 1 (31), p. 141 from: M. Cox, D. Ellsworth, Managing Big Data for Scientific Visualization, 1997, ACM SIGGRAPH '97 Course #4, Exploring Gigabyte Datasets in Real-Time: Algorithms, Data Management, and Time-Critical Design, Los Angeles.
[13] A. Katal, M. Wazid, R. H. Goudar, *Big Data: Issues, Challenges, Tools and Good Practices*, 2013, Sixth International Conference on Contemporary Computing (IC3), IEEE, Noida, pp. 404-409.

4. Large amounts of data - structured and unstructured - daily flooding organizations, the analyses of which enable knowledge discovery leading to better tactical, operational and strategic decisions in business[15].

Analysing the above definitions, it may be noted that the authors often emphasize different aspects of large data sets. They are associated with potential applications, components and methods of analysis and processing. None of the analysed definitions specified the number of bytes that would determine the limit of the occurrence of Big Data. This is due, among other things, to increasing and elusive rate of its growth[16].

Very often one can meet definitions of Big Data proposed in 2001, so-called three-dimensional data model. According to this model data are characterized by three dimensions: volume, variety and velocity (3Vs model)[17]. This model is often regarded as a definition of Big Data. For approximately four years, in science and commercial publications, 3Vs model has been enriched with additional attributes. In addition to the volume, variety and velocity, the importance of veracity[18], value, visibility, variability[19], verification, etc. is also emphasized.

In order to continue the discussion, the following Big Data definition developed at the University of Economics in Wroclaw, which combines the previously presented assumptions, can be adopted. Big Data are those data sets that are both characterized by large volume and variety, stream inflow in real time, variability and complexity, and require the use of innovative technologies and ICT methods to extract from them new and useful knowledge[20].

In other words, Big Data are also large collections of data, no longer counted in terabytes, but in Pet or Exabytes, which are becoming more readily available. In addition, these data are structured or semi-structured in different ways. They come from a variety of sources, not only from the Internet, but also from sensors and tracking technologies. The most diverse are primarily

---

[14] W. Fan, A. Bifet, *Mining big data: current status, and forecast to the future*, „ACM SIGKDD Explorations Newsletter", SIGKDD Explorations, ACM, New York, USA, 2012, vol. 14, issue 2, pp. 1-5.

[15] *What Is Big Data?* [online]. SAS. [access: 10 of December 2015 r.]. www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html

[16] M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data–definicje, wyzwania i technologie informatyczne [Big Data-definitions, challenges and information technologies]*, op. cit.

[17] L. Doug, *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*. Meta Group (Gartner now), File 949 (2001).

[18] *Four V's of Big Data* [online]. IBM [access: 10 grudnia 2015 r.]. www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data

[19] *What Is Big Data?*, op. cit.

[20] M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data–definicje, wyzwania i technologie informatyczne [Big Data-definitions, challenges and information technologies]*, op. cit.

unstructured data. In order to achieve some benefits from them, a lot of data must be interpreted at least near real-time. The flow rate of data and their diverse nature are strongly associated with their high level of volatility. The data require appropriate transformation, selection and cleaning at the inputs of various information systems.

Selected Aspects of Big Data Applications

It is possible to identify many aspects of Big Data applications. Considerations in this article are focused on three chosen aspects: technological, economic and social ones. This is consistent with the approaches commonly found in the literature[21]. Technological aspect is the most typical for such considerations. It is associated primarily with the applicable information technologies and analytical methods. Economic and management aspects concern the effects of the application of the concept of Big Data paradigm in business. The proposed solutions can provide significant response to the needs indicated by the business and government administration. The third of the aforementioned aspects is associated with serious social consequences of these applications. They can be positive or negative (e.g. threats to privacy).

1. Technological Aspect

Big Data requires the use of computers with more computing power than data warehousing or data mining. It also requires the use of innovative solutions in the field of hardware and software.

One of the first technologies that allowed dealing with this type of data is MapReduce. This technology enables the design and implementation of systems for the creation of applications running simultaneously on thousands of computers. Its greatest advantage is allowing easy dispersion of operations. In the case where various operations of the 'maps' are independent from one another, they can be implemented on separate servers. Technologies, however, change rapidly. For example, in 2014, Google announced that for years it had no longer benefited from MapReduce[22], although at the same time, this technology was considered a breakthrough by other organizations dealing with Big Data.

[21] J. Wieczorkowski, *Big Data-aspekt technologiczny i ekonomiczny vs. aspekt społeczny[Technological and economic aspect of Big Data vs. the social aspect]* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", *Ekonomiczne Problemy Usług*, T. 2 *Ekonomiczno-społeczne i techniczne wartości w gospodarce opartej na wiedzy [Socio-economic and technological values in knowledge based economy]*, 2014, pp. 399-408.

[22] U. Hölzle, Google *Cloud Dataflow*, Google I/O Conference 2014, San Francisco, June 25 - 26, 2014

In the area of software solutions for Big Data, Apache Hadoop open-source software is acclaimed and popular. It enables distributed processing of large data sets on clusters of servers[23].

A different class of management database systems than transactional databases is also used. Among other things, it comes with NoSQL solution, often translated as Not Only SQL. This solution is described as a non-relational magazine of data. With NoSQL solution, data can be better understood. Moreover, it allows the storage of unstructured data. It also provids scalability and flexibility of databases. There is also the possibility of creating unique business models based on multiple data, which previously could not be taken into account in the analysis.

The method of carrying out the loading and transforming data process, associated with Big Data is a bit different. More frequently, the ELT model (Extract, Load and Transform) is proposed which changes the order of the previously used processes. First, it extracts and loads the raw data to the data store. Then, the process of data transformation is realized. In the case of the previously used technology ETL (Extract, Transform and Load), load operation was applied at the end. This sequence resulted from the fact that in the past data processing was time-consuming, and their storage required considerable costs[24].

There has been good progress in the development capabilities of software and hardware in the storage and data management. This has increased the opportunities to analyse more data in various fields. ELT, in contrast to ETL allows collecting source data at the analysis stage. Thanks to it, opportunities in exploring the unique relationships and more detailed examination of correlations between the raw data increased.

In order to enable the operation of processing huge amounts of data, in-memory and dispersion of data processing are increasingly used. One of the best known solutions is cloud computing.

2. Economic Aspect

Technological aspect is the domain of computer science. Managers and economists are interested, however, not in the methods of implementation of the systems, but in fact what such technology allows. For several years, the research has confirmed that Big Data have positive effect on companies' performance.

Big Data in the economic aspect, allows for the improvement of management methods. The study, conducted by the Economist Intelligence Unit, commissioned by Capgemini in 2012, was intended to show the extent to which companies from different regions and industries make use of Big Data. In

[23] J. Venner, *Pro Hadoop*. Apress, 2009.

[24] M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data–definicje, wyzwania i technologie informatyczne [Big Data-definitions, challenges and information technologies]*, op. cit., p. 150.

addition, it was to allow the identification of activities undertaken by some companies in the use of data as a key success factor in the decision-making process. It showed that according to the managers the use of Big Data reduces costs and increases operational efficiency. This makes it possible to improve the performance of the surveyed companies by an average of 41% over the next three years. To date, the improvement has been achieved at the level of 26%.

Despite achieving such good results, 55% of respondents believed that their executives improperly perform file management in the type of Big Data at the strategic level. Two-thirds of executives said that in their companies there was not enough 'culture of Big Data'[25].

To sum up, the economic aspect involves the use of Big Data by business and the economy. Above all, however, this aspect concerns the possibility for the improvement of management methods.

3. Social Aspect

The consequence of the use of Big Data solutions are not only technological and economic changes, but also social changes. In a survey of 2014, 64% of managers said that Big Data changed the process of decision-making in their organizations[26]. Another 25% intended to implement the methods of Big Data within the next two years, and only 11% did not want it or did not know.

In addition to changes in management methods, there are also organizational changes. An example of such a change may be the emergence and strengthening of a new position in the top management team - CDO (Chief Data Officer). According to Gartner, by 2015 one in four largest international companies established their CDO[27].

According to many authors of the publications, the social aspect of Big Data is primarily a matter of privacy and security[28]. The rules do not keep pace with changing technologies and many issues are still not explained. For example, the important problem to be clarified is whether large data sets lacking sensitive data are private data? If they have private nature, who owns them?

---

[25]*The Deciding Factor: Big Data & Decision Making* [online]. The Economist Intelligence Unit, 2012 [access 20th October 2016], www.capgemini.com/thought-leadership/the-deciding-factor-big-data-decision-making

[26]*Gut & gigabytes* [online]. The Economist Intelligence Unit, 2014 [access 10th November 2015], www.pwc.co.nz/PWC.NZ/media/pdf-documents/publications/eiu-big-decisions-nz-report-final.pdf

[27]*The new hero of big data and analytics. The Chief Data Officer*. IBM Institute for Business Value, June 2014 www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03607USEN From: Gartner press release. Gartner website (accessed May 7, 2014). January 30, 2014. http://www.gartner.com/newsroom/id/2659215?fnl=search.

[28] J. Wieczorkowski, *Big Data-aspekt technologiczny i ekonomiczny vs. aspekt społeczny [Technological and economic aspect of Big Data vs. the social aspect]*, op. cit.

Summary

Development of the concept of Big Data paradigm within the management sciences primarily focuses on different aspects of decision support. It is worth noting what is really new in the concept of Big Data compared to the previously used solutions like Business Intelligence and data mining. Particular attention should be paid to real-time processing (or close to it), processing of unstructured or poorly structured data, with special emphasis on performing analysis 'closer' data source. In other words, Big Data should be regarded as a description of new trends in IT and in the methods of analysis, with particular emphasis on analyzes carried out directly on source data (raw data) in real time.

An important issue is also to establish the scope of assisted managerial decisions. Currently, the discussions on the following issue are conducted: in terms of what decisions would it be advisable to apply Big Data? One should seek to answer the question whether the method of Big Data is better suited to look for answers to familiar questions or to these imprecise ones.

Big Data can be used in a situation when 'we do not know what we do not know', although this approach is often criticized[29]. Some scientists believe that taking up the implementation of business analytics designed for business decision support, the following sequence shall be used. First, one should determine what decisions need to be taken, and then look for what one needs to know[30]. On the other hand, it is often pointed out that Big Data is all about the search for previously unknown relations directly depending on source data. For proponents of this approach the winners are those who are the first to get from data new sense and unexpected correlations[31][32][33].

Possible future research work carried out in connection with the development of the concept of Big Data paradigm may involve problems synthetically presented in this article. Technological aspect is not the most important. In this area, much has been done so far. Currently, the focus should be on economic, social and environmental aspects of Big Data. An interesting challenge is to build a multifaceted model taking into account other aspects except those mentioned in the article. Considerations in this regard will focus

[29] P. Fader, E. Bradlow, *The data sceptics*, p. 14 (in:) Big data: Harnessing a game-changing asset [online]. The Economist Intelligence Unit, 2011 [access 5th October 2015], www.sas.com/resources/asset/SAS_BigData_final.pdf

[30] Ibidem

[31] P. Płoszajski, *Big Data: nowe źródło przewag i wzrostu firm [Big Data: new source of advantage and growth of companies]*, „e-mentor" no 3 (50), pp. 5-10.

[32] J. Wieczorkowski, *Big Data-aspekt technologiczny i ekonomiczny vs. aspekt społeczny [Technological and economic aspect of Big Data vs. the social aspect]*, op. cit.

[33] W. Abramowicz, *Ewolucja modeli biznesowych z wykorzystaniem Big Data*, Seminarium Wyzwania Modelowania Inżynierskiego i Biznesowego *[Evolution of business models using Big Data]*, CZIiTT PW, 19.04.2016.

rather on the models used to search for previously unknown relations directly on source data.

Bibliography

1. Abramowicz W., *Ewolucja modeli biznesowych z wykorzystaniem Big Data [Evolution of business models using Big Data]*, Seminarium Wyzwania Modelowania Inżynierskiego i Biznesowego, CZIiTT PW, 19.04.2016
2. Cox M., Ellsworth D., *Managing Big Data for Scientific Visualization*, 1997, ACM SIGGRAPH '97 Course #4, Exploring Gigabyte Datasets in Real-Time: Algorithms, Data Management, and Time-Critical Design, Los Angeles.
3. Dominici G., Roblek V., *Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework* (in:) I. Vrdoljak Raguž, N. Podrug, L. Jelenc (eds.) *Neostrategic Management. An International Perspective on Trends and Challenges*, Springer, 2016.
4. Doug L., *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety*, Meta Group (Gartner now), File 949, 2001.
5. Edersheim E. H., *The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives – Final Advice from the Father of Modern Management*, McGraw-Hill 2007.
6. Ejdys J., Ustinovičius L., Stankevičienė J., *Innovative Application of Contemporary Management Methods in a Knowledge-Based Economy – Interdisciplinarity in Science*, "Journal of Business Economics and Management", Volume 16(1), 2015.
7. Fader P., Bradlow E., *The data sceptics* (*in*:) *Big data: Harnessing a game-changing asset* [online]. The Economist Intelligence Unit, 2011 [access 5th October 2015], www.sas.com/resources/asset/SAS_BigData_final.pdf
8. Fan W., Bifet A., *Mining big data: current status, and forecast to the future*, „ACM SIGKDD Explorations Newsletter", SIGKDD Explorations, ACM, New York, USA, 2012, vol. 14, issue 2.
9. *Four V's of Big Data* [online]. IBM [access: 10th December 2015], www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data
10. Gantz J., Reinsel D., *The digital universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East*, IDC iView, Dec, 2012.
11. *Gut & gigabytes* [online]. The Economist Intelligence Unit, 2014 [access 10th November 2015], www.pwc.co.nz/PWC.NZ/media/pdf-documents/publications/eiu-big-decisions-nz-report-final.pdf
12. Hölzle U., *Google Cloud Dataflow*, Google I/O Conference 2014, San Francisco. June 25 - 26, 2014.
13. Katal A., Wazid M., Goudar R. H., *Big Data: Issues, Challenges, Tools and Good Practices*, 2013, Sixth International Conference on Contemporary Computing (IC3), IEEE, Noida.
14. Koźmiński A. K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy? [How to build a knowledge-based economy?]*(in:) Kołodko G. W. (ed.), *Rozwój polskiej gospodarki: perspektywy i uwarunkowania [The development of the Polish economy: prospects and conditions]*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
15. Kukliński A., *Edukacja jako źródło trwałego rozwoju Polski – refleksje dyskusyjne [Education as a source of sustainable development of Poland - Reflections and Discussion]* (in:) Płowiec U. (ed.), *Innowacyjna Polska w Europie 2020. Szanse i zagrożenia trwałego rozwoju [Innovative Poland in Europe 2020. Opportunities and risks of sustainable development]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
16. Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy (G.O.W.) jako nowy paradygmat trwałego rozwoju [Knowledge based economy as the new paradigm of sustainable development]*, Seminarium naukowe pt. „*Perspektywy rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*"

[Prospects for the development of knowledge-based economy in Poland], 16.05.2005, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
17. Morris P. W. G, *Science, objective knowledge and the theory of project management*, Proceedings of the ICE – Civil Engineering, Vol. 150, Issue 2., 2002.
18. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw [Theories of Enterprises]*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2011.
19. Płoszajski P., *Big Data: nowe źródło przewag i wzrostu firm [Big Data: new source of advantage and growth of companies]*, „e-mentor" no 3 (50).
20. Stefanowicz B., *Wiedza. Wybrane zagadnienia [Knowledge. Selected Issues]*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
21. Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data–definicje, wyzwania i technologie informatyczne [Big Data-definitions, challenges and information technologies]*, „Informatyka Ekonomiczna", 2014, 1 (31).
22. *The Deciding Factor: Big Data & Decision Making* [online]. The Economist Intelligence Unit, 2012 [access 20th October 2016], www.capgemini.com/thought-leadership/the-deciding-factor-big-data-decision-making
23. *The new hero of big data and analytics*. The Chief Data Officer. IBM Institute for Business Value, June 2014 www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03607USEN From: Gartner press release. Gartner website (accessed May 7, 2014), January 30, 2014, www.gartner.com/newsroom/ id/2659215?fnl=search.
24. Venner J., *Pro Hadoop*, Apress, 2009.
25. *What Is Big Data*? [online]. SAS. [access: 10 of December 2015 r.]. www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html
26. Wieczorkowski J., *Big Data-aspekt technologiczny i ekonomiczny vs. aspekt społeczny [Technological and economic aspect of Big Data vs. the social aspect]* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", *Ekonomiczne Problemy Usług*, T. 2 *Ekonomiczno-społeczne i techniczne wartości w gospodarce opartej na wiedzy [Socio-economic and technological values in knowledge based economy]*, 2014.

W KIERUNKU PARADYGMATU BIG DATA

Streszczenie

Celem publikacji jest przedstawienie ogólnego przeglądu badań związanych z Big Data, które w przyszłości mogą prowadzić do sformułowania koncepcji paradygmatu Big Data. Przyjęto, że w tych badaniach kluczowe znaczenie mają dwa inne paradygmaty: Gospodarki Opartej na Wiedzy i Zrównoważonego Rozwoju. Zakres rozważań dotyczy głównie relacji między potencjalnie możliwym do sformułowania paradygmatem Big Data i paradygmatem Zrównoważonego Rozwoju. Ekonomiczne i społeczne aspekty zostały przedstawione jako uzupełniające wobec aspektu technologicznego, który zwykle jest przyjmowany jako podstawowy w kontekście Big Data.

Słowa kluczowe: Big Data, paradygmat, technologie informacyjno-komunikacyjne, rozwój zrównoważony, gospodarka oparta na wiedzy.

Summary

The objective of this publication is to provide a general overview of research related to Big Data that may, in the future, result in the formulation of the concept of Big Data paradigm. It was assumed that the key are two other paradigms: Knowledge-Based Economy and Sustainable Development. The scope of discussion relates primarily to the relations between potentially possible Big Data paradigm and Sustainable Development paradigm. Economic and social aspects

were presented as a complement to the technological aspect, which is usually cited as the primary one in the context of Big Data.

Keywords: Big Data, paradigm, Information and Communication Technologies, sustainable development, knowledge-based economy.

Correspondence address-Adres do korespondencji:
dr hab. inż. Tadeusz A. Grzeszczyk, prof. PW
Faculty of Management, Warsaw University of Technology
Ul. Narbutta 85, 02-524 Warsaw
Poland

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 143-156
data przesłania 12.09.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr Agnieszka Herdan
Accounting & Finance Department, University of Greenwich,
Dr Magdalena M. Stuss
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński

CORPORATE GOVERNANCE AND NON - EXECUTIVE DISCLOSURES THE CASE STUDY OF SOME FTSE100 COMPANIES

Introduction

Corporate governance has become increasingly important phenomenon. In the last two decades, the corporate governance has become vital within international debate. Zingales[1] defines corporate governance as "the complex set of constraints that form the ex-post bargaining above the quasi-rents generated by a firm." On the other hand Cadbury[2] state that corporate governance *is the system by which companies are directed and controlled.*

As The Board of directors plays a fundamental role in formulating policies and setting strategic decisions, the individuals, academics, investors, financial regulators have taken a keen interest in researching into how publicly traded companies are managed and governed to ensure that directors are accountable for the economic decisions made on behalf of the shareholders[3]. The purpose of this paper is to evaluate the role of non-executive directors (NEDs) in corporate governance and compare the NEDs disclosure between selected FTES100 companies based on contend analysis of Annual Report. Firstly importance of corporate governance discourse will reviewed. Then the structure and function of the board of the directors will be examined. This will be followed by the rationale for bringing in the NEDs as a member of the Board of

[1]L. Zingales, *Corporate Governance and the Theory of the Firm* , EWTS, 1998, p.4 www.ewts.at
[2]A. Cadbury, Report on the committee of financial aspects of corporate governance, 1992, www.ecgi.org
[3]R. Adams, B.E Hermalin., M.S. Weisbach, *The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey*, Journal of Economic Literature 2010, Vol. 48., Issue 1, p.58–107, M. Harris, A. Raviv, *A Theory of Board Control and Size*, The Review of Financial Studies, 2010, Vol 21, Issue 4, p. 1797-1832; C. G. Raheja,, *Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards*, The Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 40, Issue 2, p. 283-306; M.J. Conyon, *The disclosure of UK boardroom pay: the March 2001 DTI proposals*, Corporate Governance An International Review, 2001, Vol. 9, No.4, p. 278

Directors. The evaluation of NEDs responsibilities and role will be discuss. And finally the result of conducted contend analysis will be presented.

Importance of corporate governance disclosures

According to Healy[4] "Disclosure comprises of all forms of voluntary corporate communications, for example, management forecasts, analysts, presentations, the annual general meetings, press releases, information placed on corporate websites and other corporate reports". The recommendation of relevant corporate governance framework has become significantly important. It has been universally accepted that all issues related to corporate governance should be disclosed clearly and accurately. Managers, investors, analysts, governments across the globe recognize the benefits of well managed disclosures policy. A detailed and well-structured disclosures will help the investors to understand and get correct information of the company performance in order to create better investment decisions. According to some researchers corporate disclosures will create reductions in cost of equity and cost of debt[5]. Without having a good disclosures it becomes easier to take advantage, so disclosing directors' responsibilities protects investors and can minimise abuse of minority interests. Communication via corporate disclosures is vital and can enhance good corporate governance.

Disclosures generally should improve not only companies' efficiency but also efficiency of the whole economy. "Good information allows for more informal, more rigorous economic decision making as transparency is not just about economics but also the function of civil society[6]." Corporate information is important not only for the shareholders but also employees, local communities and government. Transparency improves public understanding of enterprises and their interactions within society. So disclosures regulations play a critical role. They should be mandatory and they should be followed by the companies. Many countries have already design and implanted the appropriate regulations on their books.

Disclosing information faces several limitations that the companies should keep in mind. One of them is cost associated with discourses, so that only information that carries significant importance should be disclosed. Secondly disclosures do not consist of absolute value in isolation. The effectiveness of

[4] P. Healy, K. Palepu, *Information asymmetry, corporate governance disclosure and the capital markets: A review of the empirical literature*, Journal of Accounting and Economics, 2001, Vol. 31, p. 3

[5] *ICGN, Best practices for executive and director remunerations, International corporate governance network*, 2003, London, p.4 – 17; J. Byrd, K. Hickman, *Pay for performance: does disclosure matter*?... op. cit., p. 281

[6] R. Frederick, Disclosure: *A corporate governance tool that really works, The Third Meeting of the Russian Corporate governance roundtable*, OECD, 2000, p.1, www.oecd.org

disclosures depends on other conditions such as way of financing companies' activities and ownership structure[7]. Thirdly, from the corporate governance perspective the disclosures requirements alone may not be enough and other legal regulations are equally important. Disclosures requirements are motivated not only by concerns of market failures but also by such as welfare of investors[8].

The role of Non Executive Directors'

The significance of the role of NEDs has been stress by Cadbury Report[9], Greenbury Report[10] and Hampel Report[11]. Cadbury[12] , emphasise that in order to achieve better standards of monitoring the accountability, it is important that the power of NEDs is increased. Greenbury[13] on the other hand stress that NEDs should ensure that directors could no longer influence their own salaries and bonuses. Furthermore Hampel[14] point out that NEDs should ensure that the accountability, transparency as well as the credibility of the company has been fulfilled. However assuring NEDs accountability might create problems for the company, as the mechanisms of the board include meetings and reporting on performance of the company. One of the paradoxes of the transparency is that it makes people less honest. So the reason that makes NEDs role so important is that they bring transparency through independence, knowledge and judgment, that is crucial to establish the firms transparency.

According to Kakabadse, Kakabadse and Kouzmin,[15] the positive contribution of the NEDs is their capacity to overcome problems related to provision of more effective strategies for the company. Moreover, NEDs must be able to manage company goals and simultaneously control the actions of the

[7]H.Kanda, *Disclosure and Corporate Governance: A Japanese Perspective*, *Corporate Governance in Asia*, A Comparative Perspective, OECD 01 August 2001, p.1-13, www.oecd.org

[8] R. Leftwich, *Market failure fallacies and accounting information*, Journal of Accounting and Economics, 1980, Vol. 2, pp. 193-211; R. Watts, J. Zimmerman, Positive accounting theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986, p.28

[99]A. Cadbury, *Report on the committee*… op.cit., p.7

[10]R. Greenbury, *Directors' Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury*, Gee and Co: London, 1995, p.9 - 45

[11]R. Hampel, *Committee on Corporate Governance- Final Report*, Gee Publication, 1998, p.23-40

[12] A. Cadbury, *Report on the committee*… op.cit., p. 9

[13]R. Greenbury, *Directors' Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury*, Gee and Co: London, 1995, p.9 - 45

[14]R. Hampel, *Committee on Corporate Governance- Final Report*, Gee Publication, 1998, p.23 - 40

[15]N. Kakabadse, A.K. Kakabadse, A. Kouzmin, *Board Governance and Company Performance: Any Correlations?" The Corporate Governance*, 2001,Vol. 1, Issue 1, p. 24-30

company's management. Dulewicz, Gay and Tylor[16] have shown the even one outstanding NED, can bring a great improvement to the company wellbeing.

The Combined Code on Corporate Governance 2008[17] state that the executive and non-executive directors should balance the power and information. The NEDs should be experienced and capable to handle the assigned position and responsibilities as required. Higgs Report[18], explains that NEDs should have sufficient information of appropriate quality to perform their duties, and where necessary should be allowed to seek further clarification outside the company.

The Financial Reporting Council's[19], stress the importance and role of NEDs. It states that NEDs should comprehend the activity and situation of the company and where the significant risk is involve they should discuss this issues with senior and middle managers.

The main reason that company requires NEDs on the board is to balance the power of The Board of Directors. Cadbury[20] indicates that NEDs should be independent of management, any business or any other relationships, that will distract or interfere with their independent judgment. NEDs must have some characteristics that are essential for the role. First of all, they must be insightful thinkers, so they have the ability to separate the relevant matters from the irrelevant ones. Moreover NEDs must have relevant business experience, so that they are capable of managing difficult situations associated with rough times of the company. NEDs should also efficiently contribute and positively influence the board as well as find the best solutions for its problems. The NEDs should have an independence and integrity. Furthermore, they must be confident and have many business contacts

Pass[21] claims that experience and expertise is an important factor that promotes the role and effectiveness of the NEDs. He focuses more on the integrity of NEDs, as he believes that the shareholders' interests must be guarded by the non-executive directors. Also the level of detachment must be low (high independence), as they must be objective when dealing with company affairs. Pass believes that NEDs are keeping the balance between the board

[16]V, Dulewicz, K Gay, B Taylor, *What makes an outstanding chairman? Findings from the UK nonexecutive director of the year awards*, 2006, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, Issue 6, p. 1056 -1069

[17]*The Combined Code on Corporate Governance 2008*, Financial Reporting Council 2008, www.frc.org.uk

[18]D. Higgs, *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, The Department of Trade and Industry,p. 27 – 31, www.ecgi.or

[19]*The Financial Reporting Council's*, Guidance on Board effectiveness, 2011, p.2 – 5, www.frc.org.uk

[20]A. Cadbury, *Report on the committee…* op.cit., p. 7

[21]C. Pass, *Non-executive directors and the UK's new combined code on corporate governance*, Business Strategy Series, 2008, Vol. 9, Issue: 6, p. 291 - 296

members' interests and the stakeholders' interests. However, some concerns have been raised over such matters as part-time positions or directorships in other companies that might be competitive to their primary one and the "loss" of independence. On another hand Barrow[22], states that NEDs in order to fulfill their role must advise on financing growth, encourage certain standards of formality and discipline to assist the company management in succeeding in all activities and help improve the performance and strategy. As pointed by Clarke[23] one of the purposes of introducing NEDs is their fresh perspective. He found that NEDs can help widen the board's view and expand and strengthen companies' network of contacts. Hence, this could help the business seek more undiscovered opportunities. Pass[24] also highlight several duties performed by NEDs such as "acting as a chairperson" and participating on various sub-committees of the board such as nomination committee, audit committee, remuneration committee or risk committee.

The board of directors should combine relevant numbers of executive and non-executive members (NDE)[25]. Each company should build efficent process to appoint NEDs. All the necessary qualifications, expertise, skills as well as experiences of director should be discuss by the board. This task is usually performed by nomination committee. After a period of six-year, the board should evaluate the need of refreshing the board and possibility of appointing new NEDs to replace current one.

According to Zattoni and Cuomo[26] as well as Adams and Ferreira[27] appointment of NEDs contributes with fresh oversight of a company's activities, which can enhance the leadership of The Board of Directors. Adams and Ferreira also point out that board of directors makes decision thank to the knowledge and expertise of its members. Thus, experiences and fresh perspective of NEDs could give the board more valuable assessments of potential risks undetected by executives. However in practice many NEDs do

[22]C. Barrow, *The role of non-executive directors in high tech smes*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 2001, Vol. 1, Issue 2, p. 34 - 36

[23]T. Clarke, *The contribution of non-executive directors to the effectiveness of corporate governance*, Career Development International, 1988, Vol. 3, Issue 3, p.118 - 124

[24]C. Pass, *Corporate governance and the role of non-executive directors in large UK companies:an empirical study*,Corporate Governance: The international journal of business in society, 2004 Vol. 4, Issue 2, p.52 - 63

[25] Certain number for NEDs may be required by country regulations.

[26]A. Zattoni, F. Cuomo, How Independent, *Competent and Incentivized Should Non-executive Directors Be?* An Empirical Investigation of Good Governance Codes, 2010, Volume 21, Issue 1, p.63 – 79

[27]R. Adams R, D. Ferreira, Theory of friendly board, The Journal of Finance, 2007, Vol 62, Issue 1, p. 217–250

not spend sufficient amount of time with the firms. They very often base their opinions and evaluations only on the information provided by CEOs.

On the other hand Zattoni and Cuomo[28] emphasis significance of NEDs independence as an important factor for better governance. Clear separation of the roles of chairman and chief executive have set a limitation for "executive power" and, at the same time, improve the NEDs' independence.

NEDs also play great role in monitoring the performance of the Board[29]. Furthermore, NEDs contribute to more efficient risk assessment. Moreover, Pass[30] also demonstrated that in some cases, NEDs are not able to fully concentrate on one company because they work for more than one enterprise at the same time. Finally, there are many NEDs who are executive directors or have relationships with other companies which make it difficult to stay independent. Consequently, their opinion may not be based on relevant and thoroughly collected information and can have negative effect on company wellbeing[31]. However, Pass[32] shows that, the positive sides of NEDs appointment are much greater than the negative sides.

It can be seen that non-executive directors become more and more important to the organizations. Therefore, it is vital to further examine the developments of the non-executive directors' role and position within the firms. According to Cadbury Committe[33], there should be at least three non-executive directors on the board and two of them should be independent. In addition, Combined code 2003[34] required that the rate of NEDs should account for no less than 50%. In the fact, already in 2002, the average rate in the 50 large companies in United Kingdom was 54%[35]. Especially, there were three companies which the percentage of NEDs was greater than 70%. Following further the Combine code 2010[36], states that one of NEDs should be a senior independent director, who will be responsible to answer any shareholders queries if they cannot contact through other ways such as chairman or executive directors. The NEDs should ensure that they will record shareholders querries and provide "written statement" to the chairman if they have any such concerns about the performance of the company. This is why Combined Code 2010 requests that

[28]A. Zattoni, F. Cuomo, *How Independent*, …op.it., p.69
[29]D. Higgs, *Review of the role* …. op.cit., p. 29
[30]C. Pass, *Corporate governance and the role*…op.cit., p. 60
[31]E. O`Higgins, *Non–executive Directors on Boards in Ireland: co–option, characteristics and contributions*, 2002, Corporate Governance; An International Review, Volume 10, Issue 1, p. 19–28
[32]C. Pass, *Non-executive directors*…op.cit., p. 294
[33]A. Cadbury, *Report on the committee*…op.cit., p.6
[34]*The Combined Code on Corporate Governance* 2003, *Financial Reporting Council*, 2003, www.frc.org.uk
[35]C. Pass, *Corporate governance and the role*… op.cit., p. 60
[36]*The Combined Code on Corporate Governance* 2003, … op.cit., p. 6

NEDs should guarantee that they have enough time for the company to help achieve its mission successfully. Furthermore, all other commitments of NEDs should be disclosed to the board prior to the appointment. Finally, full time executive directors are allowed to undertake only one non-executive directorship within FTSE 100 companies, as this guarantees that they have enough time to commit to NEDs duties. NEDs directors who work for the company for more than 9 years should be re-elect annually by shareholders. The shareholders should have access to all biographical information of nominees before they make their decisions. On top of that companies should also assure that all directors, especially NEDs have rights to access to "independent professional advice'' if they think that it is needed.

NEDs started getting attention, as some companies begin considering including NEDs in their corporate boards. The two main arguments for NEDs presence has been raised. Firstly, NEDs can provide advice to corporate boards on strategy and as a result company's performance may improve. Secondly NEDs participation in board activities can lead to more efficient monitoring of management decisions and activities.

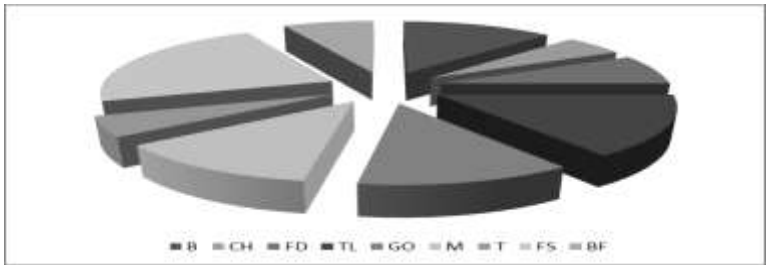
Higgs[37] emphasised that all directors are required to be able to provide a practical leadership. Having a good structure of management and enough experience will always be helpful to recognise and manage the risk of the company when setting the company strategic aims. In that process, the NEDs should get a clear view of the management performance and make their judgment whether the financial or human resources are reasonable.Alsothe NEDs are required to supervise the company management to assure that relevant values and standard are followed. A competent NED should constantly work on establishing the confidence in company and do the best to maintain it.

Analysis of Non-Executive Directors' disclosures.

The most commonly used approach when looking into corporate governance disclosures is content analysis of Annual Reports or Corporate governance section of the company Website. This is the approach that has been used for the purpose of this research.

In this study 75 firm of FTSE100 companies has been randomly selected. The companies have been investigated for period of 2011 -2015. The sectors that have been covered are as shown in Figure 1.

[37]D. Higgs, *Review of the role* …. op.cit.,p. 28



B – Banks, CH – Chemicals, FD – Food & Drug, TL - Travel and leisure, GO - Gas and Oil, M - Media, T - Tobacco, FS – Financial Services, FB - Pharmaceuticals and Biotechnology
Figure 1. The sector structure of the companies selected for the survey
Rysunek 1. Struktura sektora przedsiębiorstw wybranych do badań
Source: Own survey
Źródło: opracowanie własne

As it was mentioned previously there are certain characteristic that NEDs should have to be able to perform efficiently their duties. The shareholder should be able to learn about their experience, qualifications and expertise. This can be achieved if NEDs Bios` are included in the corporate governance part of annual report disclosures or company's website within the corporate governance section. The selected sample indicates that seize of the Board of directors, number of executive directors and NEDs are disclosed by all companies over the period of 2011 -2015(see Table 1). On the other hand the information of NEDs expertise are not fully disclosed. It can be observed that majority of companies do not provide sufficiently detailed description about NEDs in their reports or on their website. Only banks and financial services firms inform in full about their NEDs qualities over the 5 year period. Situation in other sectors varies. But there is increase in the number of companies that are disclosing information about their NEDs. However there are discrepancies in the length and depths of the provided information; some of them are overloaded with details as other are very brief. Moreover in most cases it is in not explicit how this qualities and experiences can or are contributing to the better performance not only of Board of Directors but the company as a whole. Although there are clear mandatory requirement to disclose remuneration packages of executive directors, the NEDs pays does not have those constrains. In other words companies can voluntarily disclose the information about NEDs salaries. For the first 2 years of the analysis only 50% of the researched population disclosed the information about NEDs remuneration, and small number of provid fractional disclosures (Table 1).

Over the 5 years period the NEDs fee disclosure increased however by the end of the period (2015) full disclosure's reached only 65%.The undoubted role of NEDs is to participate in activities of verity of subcommittees and enhance their performance. Regardless the sector the

Table 1. General NEDs Disclosers
Tabela 1. Ujawnieni Dyrektorzy niewykonawczy

	2011			2012			2013			2014			2015		
	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND
Board size	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Number of ED	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Number of NED	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Executive directors detailed info	60%	30%	10%	60%	34%	6%	65%	29%	6%	68%	28%	4%	75%	25%	0%
NEDs qualification and expertise	45%	30%	25%	49%	26%	25%	60%	15%	25%	59%	20%	21%	70%	15%	15%
NEDs fee (salary) clearly disclosed	50%	0%	50%	50%	11%	39%	55%	12%	33%	61%	190%	20%	65%	15%	20%

ID - Information disclosed, IPD - Information partly disclosed, IND - Information not disclosed, ED- executive directors, NED- non-executive directors
Source: Own survey
Źródło: opracowanie własne

Table 2. Nomination Committee Disclosers
Tabela 2. Zakres ujawniania informacji dotyczący Komitetu do spraw Nominacji

	2011			2012			2013			2014			2015		
	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND
The role of NEDs clearly described	48%	22%	30%	50%	20%	20%	52%	20%	28%	56%	25%	19%	58%	26%	16%
Number NEDs on the committee	80%	0%	20%	90%	10%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Number of meetings attended by NED per year	50%	10%	40%	52%	20%	28%	55%	20%	25%	56%	22%	22%	60%	25%	15%

ID - Information disclosed, IPD - Information partly disclosed, IND - Information not disclosed, NED- non-executive directors
Source: Own survey
Źródło: opracowanie własne

company operates in, the board should have at least 3 committees. Firstly Nomination Committee that reviews the performance of the board on a regular basis and establishes what skills are required for a replacement or additional director. The committee also approach potential candidates, leads the appointments process and makes recommendations to the board. As proved only slightly above 50% of the companies clearly describe the responsibilities and accountability of NEDs on Nomination Committee (Table 2). Most of them inform about the structure of the Nomination Committee and the number of NEDs, but it is not always clear how their expertise fit the purpose. It is also not always disclosed how many meeting they attended.

Secondly NEDs participate in activities of Remuneration Committee. This committee should make recommendations to the board, within agreed terms of reference on the company's` framework of executive remuneration and its cost. It furthermore should determine specific remuneration packages for each of the executive directors, including pension rights and any compensation payments. The major requirement for this committee is that it should only include NEDs to sustain objectivity, fairness and integrity. The conducted analysis shows that companies do not clearly define, what is expected from NEDs within Remuneration Committee (Table 3). Very often there is no indication or it is rather vague. Banks and financial services evidently show the numbers of meeting attended by NEDs, but companies from other industries are lacking behind with disclosing those facts.

Thirdly NEDs should participate in Audit Committee. Audit Committee is responsible for monitoring the integrity of the financial statements and any formal announcements relating to the company's financial performance. It reviews the Company's` internal financial controls, risk management systems and also monitors and reviews the effectiveness of the Company's internal audit function. Moreover it establishes and oversees the Company's relationships with external auditor. The participation in this committee requires the understanding of finance, accounting and internal controls. Unfortunately companies in their corporate governance discourse do not explicitly state what is expected from NEDs (Table 4). In regards to Audit Committee that can prove to be tricky as having NEDs that lacks relevant qualities and expertise may have extremely negative effect on companies' wellbeing. It should be noted that slowly but constantly there is increase in precise explanation of the role of NEDs in Audit Committee.

In addition in specific sector the additional sub-committees can exist such as risk committee in banking and financial services sector, sustainability committees in Gas and Oil and Pharmaceuticals and Biotechnology sectors. But this is not the area that has been under investigation for this paper.

Table 3. Remuneration Committee Disclosers
Tabela 3. Zakres ujawniania informacji dotyczący Komitetu do spraw Wynagrodzeń

	2011			2012			2013			2014			2015		
	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND
The role of NEDs clearly described	51%	31%	18%	55%	30%	15%	60%	27%	13%	74%	16%	10%	80%	10%	10%
Number NEDs on the committee	80%	0%	20%	90%	10%	10%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Number of meetings attended by NED per year	64%	22%	14%	68%	20%	12%	72%	18%	10%	77%	16%	7%	83%	14%	3%

ID - Information disclosed, IPD - Information partly disclosed, IND - Information not disclosed, NED- non-executive directors
Source: Own survey
Źródło: opracowanie własne

Table 4 Audit Committee Disclosers
Tabela 4. Zakres ujawniania informacji dotyczący Komitetu Audytu

	2011			2012			2013			2014			2015		
	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND	ID	IPD	IND
The role of NEDs clearly described	50%	24%	26%	53%	21%	26%	58%	22%	20%	60%	22%	18%	63%	21%	16%
Number NEDs on the committee	60%	30%	10%	64%	31%	5%	68%	27%	5%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Number of meetings attended by NED per year	62%	20%	18%	64%	23%	13%	65%	24%	11%	72%	18%	10%	85%	15%	0%

ID - Information disclosed, IPD - Information partly disclosed, IND - Information not disclosed, NED- non-executive directors
Source: Own survey
Źródło: opracowanie własne

Conclusions

It is clear that NEDs play significant role in efficient corporate governance. They expertise and business links can bring benefits to the firms, but the full engagement of the NEDs is required to take inclusive advantage of those attributes. Shareholders when justifying NEDs appointment and remuneration rely on the information disclosed in corporate governance section of annual reports. The NEDs disclosures are usually voluntary and in many cases the companies disclose only some of the information. The most information are usually disclosed by banks as they are the entities that are more regulated that other industries and their existence is closely related with trust. Although huge improvement has been observe in voluntary disclosures about NEDs, there are still a lot of discrepancies and this will continue unless there are clear guidance as to what, why and how needs to be disclosed.

Bibliography:

1. Adams R, Ferreira D., Theory of friendly board, The Journal of Finance, 2007, Vol. 62 , Issue 1, p. 217–250
2. Adams R., Hermalin B.E., Weisbach M.S., *The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey*, Journal of Economic Literature 2010, Vol. 48., Issue 1, p. 58–107
3. Barrow C., *The role of non-executive directors in high tech smes, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2001, Vol. 1, Issue 2, p.34 - 36
4. Byrd J., Hickman K., *Pay for performance: does disclosure matter?*Journal of Finance, 1995, Vol. 21, Issue 2, p.24-30;
5. Cadbury A., *Report on the committee offinancial aspects of corporate governance*, 1992, www.ecgi.org.
6. Chen J., *Ownership structure as corporate governance mechanism; Evidence from Chinese Listed Companies, Economics of Planning*, 2001, p.34-53
7. Clarke T., *The contribution of non-executive directors to the effectiveness of corporate governance,Career Development International*, 1988, Vol. 3, Issue.3, p.118 - 124
8. Conyon M.J., *The disclosure of UK boardroom pay: the March 2001 DTI proposals*, Corporate Governance An International Review, 2001, Vol. 9, Issue 4, p.276 - 285
9. Dulewicz V, Gay K, Taylor B, *What makes an outstanding chairman? Findings from the UK nonexecutive director of the year awards*, *Corporate Governance: An International Review*, 2006,Vol. 15, Issue 6, p. 1056 -1069
10. Fama E.F.,*Agency problems and the theory of the firm*, Journal of Political Economy, 1980, Vol. 88, p.288-307
11. Frederick R., *Disclosure: A corporate governance tool that really works, The Third Meeting of the Russian Corporate governance roundtable*, OECD, 2000, www.oecd.org
12. Greenbury R., Directors' Remuneration: *Report of a Study GroupChaired by Sir Richard Greenbury*, Gee and Co: London, 1995, p. 9 - 45
13. Hampel R., *Committee on Corporate Governance- Final Report*, Gee Publication, 1998,
14. Harris M., Raviv A., *A Theory of Board Control and Size, The Review of Financial Studies*, 2010, Vol 21, Issue 4, p. 1797-1832;
15. Healy P., Palepu K., *Information asymmetry, corporate governance disclosure and the capital markets: A review of the empirical literature*, Journal of Accounting and Economics, 2001, Vol. 31, p.405 - 440

16. Higgs D., *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, The Department of Trade and Industry, p. 27 – 31, www.ecgi.org
17. ICGN, Best practices for executive and director remunerations, International corporate governance network, 2003
18. Kakabadse N., Kakabadse A.K., Kouzmin A., *Board Governance and Company Performance: Any Correlations?*Corporate Governance: The International Journal of Business in **S**ociety, 2001,Vol. 1, Issue 1, p. 24-30
19. Kanda H., *Disclosure and Corporate Governance: A Japanese Perspective,Corporate Governance in Asia* , A Comparative Perspective, OECD 01 August 2001, www.oecd.org
20. Leftwich R., *Market failure fallacies and accounting information*, Journal of Accounting and Economics, 1980, Vol. 2, p. 193-211
21. Lehn, K.M., Patro, S., and Zhao, M., *Determinants of the Size and Composition of U.S*. Corporate Boards: 1935-2000, Financial Management, 2009, Vol. 38, Issue 4, p. 747 - 780
22. O`Higgins E., *Non–executive Directors on Boards in Ireland: co–option, characteristics and contributions*, 2002, Corporate Governance; An International Review, Volume 10, Issue 1, p. 19–28
23. Pass C., *Corporate governance and the role of non-executive directors in large UK companies: an empirical study*,Corporate Governance: The international journal of business in society, 2004, Vol. 4, Issue 2, p.52 - 63
24. Pass C., *Non-executive directors and the UK's new combined code on corporate governance*, Business Strategy Series, 2008, Vol. 9, Issue: 6, p.291 – 296
25. Raheja C. G., *Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards*, The Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 40, Issue 2, p. 283-306;
26. *The Combined Code on Corporate Governance 2003*, Financial Reporting Council, 2003, www.frc.org.uk
27. *The Combined Code on Corporate Governance 2008*, Financial Reporting Council 2008, www.frc.org.uk
28. *The Combined Code on Corporate Governance 2010*, Financial Reporting Council, 2010, www.frc.org.uk
29. *The Financial Reporting Council's, Guidance on Board effectiveness*, 2011, www.frc.org.uk
30. Watts R., Zimmerman J., *Positive accounting theory, Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, 1986
31. Zattoni A., Cuomo F., *How Independent, Competent and Incentivized Should Non-executive Directors Be?* An Empirical Investigation of Good Governance Codes, 2010, Volume 21, Issue 1, p.63 – 79
32. Zingales L., *Corporate Governance and the Theory of the Firm*, EWTS1998, www.ewts.at

ŁAD KORPORACYJNY I ZAKRES UJAWNIANY INFORMACJI W DOTYCZĄCYCH DYREKTORÓW NIEWYKONAWCZYCH STUDIUM PRZYPADKU WYBRANYCH FIRM FTSE100

Streszczenie

Ład korporacyjny staje się coraz bardziej istotnym zjawiskiem. Konieczność poprawy efektywności zarządu i powołania dyrektorów niewykonawczych (NEDs) jest dziś niezwykle szczególnie waży. Oczywiste jest, że NEDs odgrywają kluczową rolę w efektywnym nadzorze korporacyjnym. Ich wiedza i powiązania biznesowe mogą przynieść korzyści firmie. Wymaga to jednak pełnego zaangażowanie ze strony NED tak aby w pełni wykorzystać z posiadane przez nich atrybuty.

Słowa kluczowe: Nadzór korporacyjny, dyrektorzy niewykonawczy, pozycja dyrektorów niewykonawczych, Rada Dyrektorów

Summary

Corporate governance has become increasingly important phenomenon. The necessity of improvement the efficiency of the board of directors and appointment of executive directors (NEDs) has become significantly important. It is clear that NEDs play significant role in efficient corporate governance. They expertise and links can bring benefits to the firm. But the full engagement of the NED is required to take full advantage of those attributes.

Key words: Corporate governance, Executive Directors', Non-Executive Directors' Disclosures, Board of Directors

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Dr Agnieszka Herdan
Accounting & Finance Department, University of Greenwich,
Dr Magdalena M. Stuss
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 157-170
data przesłania 04.10.2016/ akceptacji artykułu 15.12.2016

Tomasz Czop
Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie

MIGRACJE A RYNEK PRACY WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Wstęp

Migracje pracowników to czynnik kształtujący zatrudnienie na poziomie lokalnym, regionalnym oraz centralnym – w znacznym i specyficznym stopniu dotyczy on również województwa podkarpackiego. Zmiany miejsca zamieszkania ludności można podzielić na migracje następujące za granicę (zwane emigracją, w tym o charakterze zarobkowym) oraz na zmiany stanu ludności wewnątrz kraju. Odpowiednie informacje sprawozdawcze, odpływ i napływ osób w założonym czasie, możliwy jest do zaobserwowania na poziomie: województw, powiatów i gmin – zgodnie z metodą badań Głównego Urzędu Statystycznego. Migracje można również klasyfikować pod względem ich trwałości – na sezonowe i stałe. Wyjazdy czasowe z kraju do innego państwa określane są mianem emigracji terminowych. Wyjazd bez zamiaru powrotu do ojczyzny, można określić jako emigrację stałą. Przyjmuje się, że za emigrację stałą uznaje się wyjazd z zamiarem przebywania w kraju innym niż ojczysty przez co najmniej 12 miesięcy. Poza czasowym lub stałym pobytem za granicą, następują odpowiednie do stanu rozwoju gospodarczego poszczególnych części kraju (dla migrantów ekonomicznych) przemieszczenia się osób na pobyt stały lub czasowy do innych województw – wewnątrz kraju.

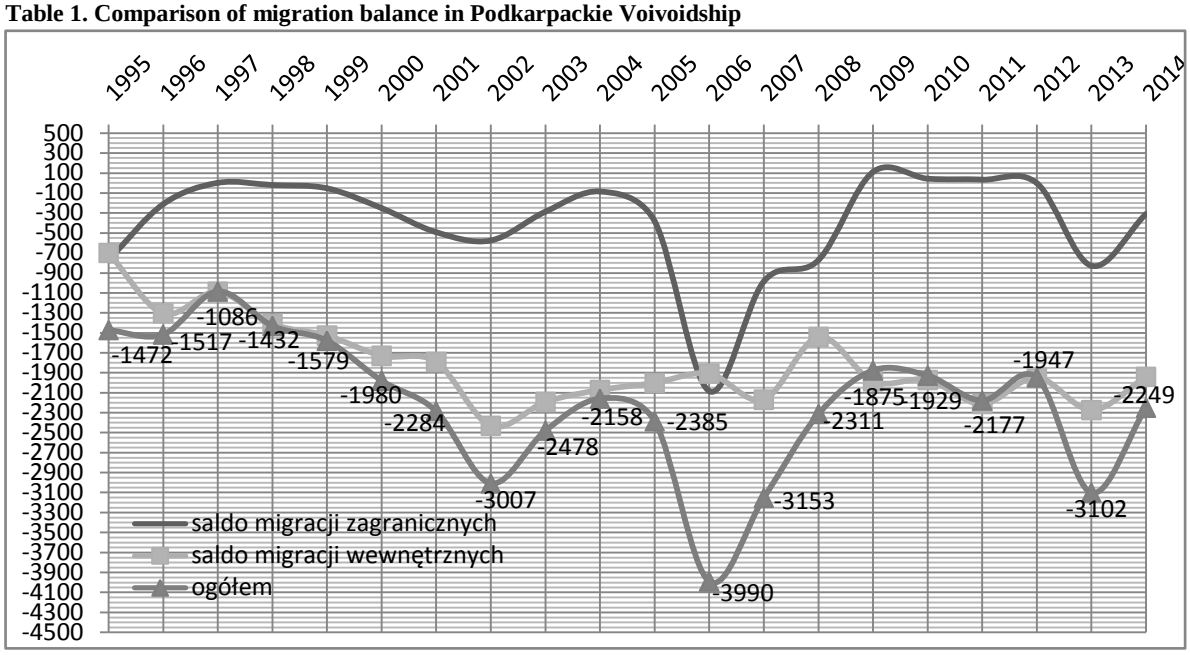
W zakresie lokalnych zmian stanu ludności dla uzyskania systematyki teoretycznej, można wyróżnić procesy towarzyszące znacznym przemianom społecznym, mające w pewnych warunkach charakter masowy, które miały miejsce na terenie całego kraju. Zagadnienie migracji w województwie podkarpackim jest nierozerwalnie połączone z sąsiedztwem Ukrainy, której obywateli dotyczy aż 98% oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi w Polsce. Niestety w wielu przypadkach podmioty składające oświadczenia nie mają zamiaru powierzyć wykonywania pracy cudzoziemcowi, a oświadczenie służyć ma jedynie do ułatwienia jego wjazdu i samodzielnego poszukiwania pracy lub pobytu w innym celu na terytorium Polski lub innego państwa obszaru Unii Europejskiej.

Celem niniejszego opracowania jest próba powiązania zjawiska migracji z rynkiem pracy w województwie podkarpackim na drodze analizy dostępnych danych statystycznych.

Migracje wewnątrzkrajowe i zagraniczne

W literaturze przedmiotu można spotkać różne klasyfikacje migracji ludności, uzależnione od przyjętych kryteriów podziału; przykładowo ze względu na zasięg terytorialny wyróżnić można migracje zagraniczne (zewnętrzne) oraz wewnątrzkrajowe (wewnętrzne). Migracje zewnętrzne stanowią rezultat przemieszczenia się ludności (na pobyt stały lub czasowy) związany z przekroczeniem granicy państwa. Natomiast migracje wewnętrzne są związane ze zmianą miejsca pobytu (stałego lub czasowego) w wyniku przekroczenia granicy administracyjnej danej jednostki terytorialnej w celu osiedlenia się w innej jednostce w granicach kraju[1].

Tabela 1. Porównanie salda migracji w województwie podkarpackim
Table 1. Comparison of migration balance in Podkarpackie Voivoidship



Źródło: Opracowanie WUP w Rzeszowie na podstawie danych liczbowych zawartych w Banku Danych Lokalnych.
Source*: *Elaboration of Regional Labour Office in Rzeszow on the basis of data contained in Local Data Bank.

[1]A. Barwińska-Małajowicz, K. Puchalska, *Międzynarodowe przepływy kapitału i siły roboczej, [International flows of capital and labor]*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010; A. Dominik, *Geografia: wybrane zagadnienia społeczno-ekonomiczne*, Wyd. Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania im. gen. J. Ziętka, Katowice 2002.

Migracje zarobkowe (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) są nierozerwalnie związane z przyczynami ekonomicznymi, z powodu których również mieszkańcy województwa podkarpackiego opuszczają region na rzecz innych województw Polski lub emigrują, by podjąć pracę poza granicami kraju. W 2013 roku saldo migracji na Podkarpaciu wyniosło -3 102, co w przeliczeniu na 1000 osób daje ujemny współczynnik na poziomie 1,5 ‰. W tym samym czasie ten wskaźnik dla Polski wynosił minus 0,5 ‰. W 2014 r. saldo migracji zmniejszyło się i wynosiło -2 249 osób, co w przeliczeniu na 1000 osób daje ujemny wskaźnik na poziomie 1,06 ‰. Dla porównania dla Polski w 2014 roku jest to minus 0,41%.

Tabela 2. Migracje ludności na pobyt stały w 2014 r.
Table 2. Migrations of population for permanent residence in 2014

Powiaty	Współczynnik salda migracji – na 1000 mieszkańców (ogółem)	Saldo migracji (ogółem)	Saldo migracji wewnętrznych (krajowych)	Saldo migracji zagranicznych
1	2	3	4	5
Polska	-0,41	-15 750	0	-15 750
Województwo Podkarpackie	-1,06	-2 249	-1 941	-308
bieszczadzki	-1,80	-40	-33	-7
brzozowski	-2,58	-171	-162	-9
dębicki	-1,72	-232	-208	-24
jarosławski	-2,61	-318	-317	-1
jasielski	-2,19	-252	-204	-48
kolbuszowski	-2,17	-136	-125	-11
krośnieński	0,51	57	53	4
leski	-2,05	-55	-65	10
leżajski	-1,53	-107	-110	3
lubaczowski	-2,00	-114	-117	3
łańcucki	0,94	75	92	-17
mielecki	-1,01	-138	-167	29
niżański	-1,97	-133	-108	-25
przemyski	-1,55	-115	-119	4
przeworski	-1,73	-137	-144	7
ropczycko-sędziszowski	-0,50	-37	-23	-14
rzeszowski	3,70	614	623	-9
sanocki	-2,57	-247	-223	-24
stalowowolski	-3,30	-358	-302	-56
strzyżowski	-1,39	-86	-82	-4
tarnobrzeski	-2,21	-119	-110	-9
Krosno	-5,47	-258	-223	-35
Przemyśl	-3,28	-208	-182	-26
Rzeszów	2,34	430	477	-47
Tarnobrzeg	-3,41	-164	-162	-2

Źródło: Opracowanie WUP w Rzeszowie na podstawie danych liczbowych zawartych w Banku Danych Lokalnych.
Source*: *Elaboration of Regional Labour Office in Rzeszow on the basis of data contained in Local Data Bank.

Tabela 2 przedstawia statystyki migracyjne dotyczące pobytu stałego dla województwa podkarpackiego w 2014 roku. Wyszczególnione zostały dane ze wszystkich powiatów regionu, a także miast Krosna, Przemyśla, Rzeszowa oraz Tarnobrzega. Dodatkowo przedstawiono migracje dla Polski.

Analiza danych zestawionych w tabeli 2 wskazuje na to, że w 2014 roku dodatnie saldo migracjiw woj. podkarpackimzanotowano tylko w trzech powiatach:rzeszowskim, łańcuckim oraz krośnieńskim oraz w Rzeszowie. Zaznaczyć warto, żew analizowanym okresiesaldo migracji osiągnęłonajwyższą wartośćdla powiatu rzeszowskiego orazRzeszowa(odpowiednio: 3,7‰ oraz 2,34‰). Rzeszów jest miastem, które przedstawia najwięcej perspektyw zatrudnieniowych, stąd napływ ludności na pobyt stały w liczbie 614. Dodatnie saldo migracji wystąpiło również w powiecie łańcuckim (75) i krośnieńskim (57). W pierwszym wypadku wypada zauważyć potencjalny związek sąsiedztwa powiatu rzeszowskiego z łańcuckim, dlatego też można przewidywać, że zamieszkanie w Łańcucie lub okolicach jest powiązane z potencjalnym zatrudnieniem na terenie stolicy województwa. W przypadku powiatu krośnieńskiego, napływ ludności jest związany z dobrą sytuacją jeśli chodzi o możliwości podjęcia pracy u dużych przedsiębiorców. Co ciekawe saldo migracji dla samego miasta Krosna jest ujemne i wynosi -258.

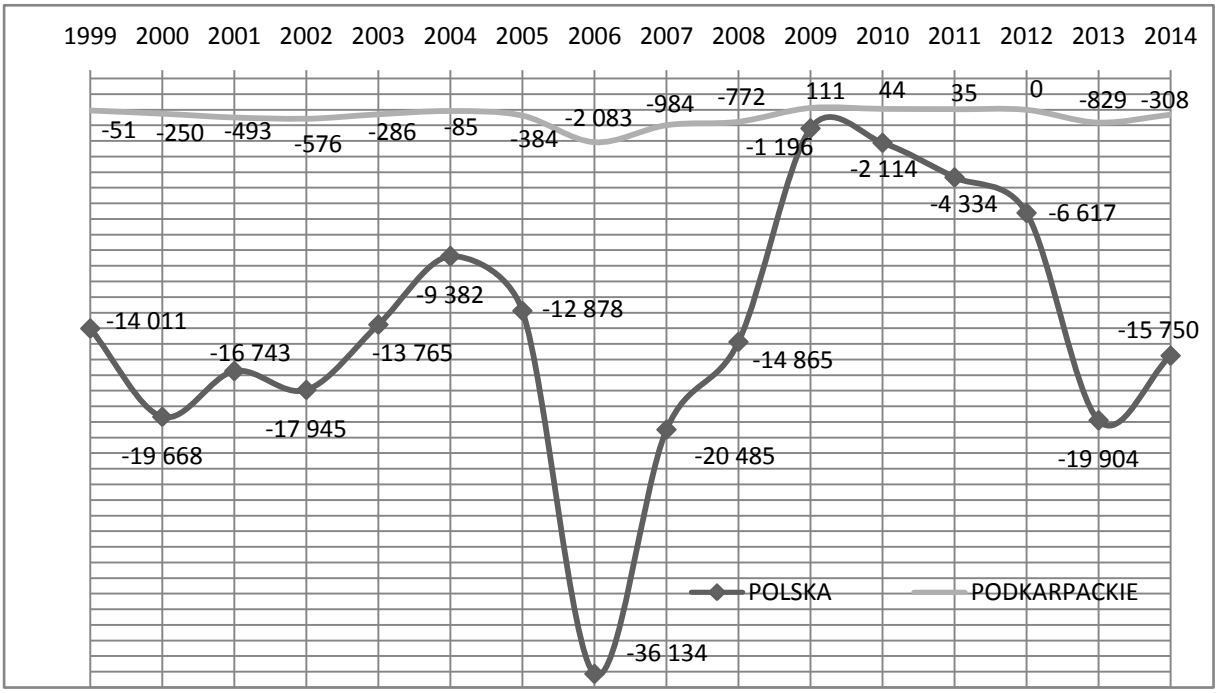
W tabeli 3 zawarte zostały dane dotyczące emigracji na pobyt stały w Polsce, na którą składają się wymeldowania, ale również zameldowania związane z powrotem z zagranicy. Dominują wymeldowania, jednak w informacjach zawartych w tabeli da się zauważyć wiele specyficznych tendencji. Po pierwsze, wymeldowania dotyczą w zdecydowanej części pobytu stałego w Europie, zarówno dla województwa podkarpackiego, innych województw, a tym samym całej Polski. Rok 2014 był czasem wielu powrotów Polaków z terenów Azji, Afryki czy Ameryki Południowej. Zdecydowanie migracja wciąż w największym stopniu dotyczy Europy, gdzie saldo migracji dla Polski wyniosło -14982, a dla Podkarpacia -168. Drugim kierunkiem migracji dla województwa podkarpackiego jest Ameryka Północna i Środkowa, dla których zsumowane saldo wyniosło -133, będą prawie równoważnym dla Europy. Saldo migracji dla Azji i Afryki pozostało na Podkarpaciu bez zmian wynosząc 0. Warto dodatkowo zauważyć, że w 2014 roku w województwie podkarpackim nastąpił spadek wobec 2013 roku, emigracji na pobyt stały aż o 30,9%.

Tabela 3. Emigracja i imigracja za granicę na pobyt stały wg kierunku
Table 3. Immigration and emigration abroad for permanent residence by direction

Kraj/Region	saldo migracji							
	ogółem	Europa	Azja	Afryka	Ameryka Pn. i Sr.	Ameryka Południowa	Oceania	Nieustalony
	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
POLSKA	-15 750	-14 982	468	112	-1 250	27	-129	4
DOLNOŚLĄSKIE	-1 870	-1 782	39	14	-130	-2	-11	2
KUJAWSKO-POMORSKIE	-1 100	-1 066	2	0	-36	0	0	0
LUBELSKIE	-635	-538	0	0	-96	3	-4	0
LUBUSKIE	-663	-666	4	1	-10	4	4	0
ŁÓDZKIE	-344	-380	53	10	-24	4	-8	1
MAŁOPOLSKIE	-625	-483	63	10	-205	7	-17	0
MAZOWIECKIE	-33	-119	142	27	-81	9	-11	0
OPOLSKIE	-1 569	-1 610	44	2	-2	0	-3	0
PODKARPACKIE	-308	-168	0	0	-133	1	-8	0
PODLASKIE	-337	-202	4	1	-138	0	-2	0
POMORSKIE	-1 087	-1 062	15	12	-38	1	-15	0
ŚLĄSKIE	-3 531	-3 462	52	27	-134	3	-17	0
ŚWIĘTOKRZYSKIE	-106	-104	13	2	-14	0	-3	0
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	-782	-732	8	8	-58	-1	-8	1
WIELKOPOLSKIE	-1 308	-1 219	0	-3	-82	0	-4	0
ZACHODNIOPOMORSKIE	-1 452	-1 389	29	1	-69	-2	-22	0

Źródło: opracowanie WUP w Rzeszowie na bazie Banku Danych Lokalnych, GUS, Warszawa, 2016.
Source: Elaboration of Regional Labour Office in Rzeszów on basis of Local Data Bank, CSO, Warszawa, 2016.

Tabela 4. Saldo migracji zagranicznej na pobyt stały
Table 4. The balance of foreign migration for permanent residence



Źródło: Opracowanie WUP w Rzeszowie na podstawie danych liczbowych zawartych w Banku Danych Lokalnych.
Source*: *Elaboration of Regional Labour Office in Rzeszow on the basis of data contained in Local Data Bank.

Zmienność salda migracji na przestrzeni lat 1999-2014 dla Polski, którą obrazuje tabela 4, wskazuje na ponowny wzrost dużego odpływu ludności po stopniowym wyhamowaniu z lat 2009-2012. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2013 roku poza granicami kraju mieszkało prawie 2,2 mln Polaków, blisko rekordowego wyniku z 2007 roku, kiedy poza granicami kraju mieszkało aż 2,27 miliona osób. Jeśli chodzi o dane dotyczące salda migracji, zdecydowanie największe ujemne wartości przyjmowało ono w latach 2006 i 2007, co było związane z sukcesywnym otwieraniem się granic krajów członkowskich Unii Europejskiej na mieszkańców Polski, na mocy przystąpienia do układu z Schengen. Dla województwa podkarpackiego ujemne saldo migracji było największe w latach 2006-2008, później przyjmowało wartości dodatnie,

związane z powrotnymi zameldowaniami na terenach Polski. W roku 2013 po raz kolejny wystąpił duży współczynnik wymeldowań.

Tabela 5. Saldo migracji zagranicznych na pobyt stały według wykształcenia migrantów
Table 5. The balance offoreign migrations for permanent residence by migrants' education

2005 r.				
Nazwa			POLSKA	PODKARPACKIE
saldo migracji	ogółem		-12 878	-384
	wyższe	[osoba]	-97	-32
	policealne	[osoba]	-370	-21
	średnie	[osoba]	-2 825	-195
	zasadnicze zawodowe	[osoba]	-2 802	-108
	gimnazjalne	[osoba]	-611	-31
	podstawowe	[osoba]	-2 149	-35
	niepełne podstawowe i bez wykształcenia szkolnego	[osoba]	499	164
	nieustalone	[osoba]	-4 523	-126

Źródło: Opracowanie WUP w Rzeszowie na podstawie danych liczbowych zawartych w Banku Danych Lokalnych.
Source*: *Elaboration of Regional Labour Office in Rzeszow on the basis of data contained in Local Data Bank.

Dane z tabeli 5 dotyczą wykształcenia migrantów i pochodzą z analiz GUS z 2005 roku, jednak pozwalają potwierdzić zdroworozsądkowe twierdzenia wskazujące na korelacje między poziomem edukacji a migracją. W przypadku prawie połowy osób nie udało się ustalić wykształcenia, jednak można zaobserwować, że ujemne saldo migracji w najmniejszym stopniu dotyczy osób z wykształceniem wyższym, policealnym, gimnazjalnym oraz podstawowym. Mieszkańcy Podkarpacia z wykształceniem wyższym i policealnym, najprawdopodobniej są w stanie znaleźć zatrudnienie na terenie województwa, natomiast osoby z wykształceniem gimnazjalnym oraz podstawowym często pracują przy pracach prostych lub w rolnictwie. Największe ujemne saldo migracji dotyczy osób z wykształceniem średnim oraz zasadniczym zawodowym, które są przystosowane do podjęcia pracy zarobkowej, jednak poziom edukacji nie pozwala im być konkurencyjnym na regionalnym rynku pracy. Saldo emigracji jest dodatnie dla osób najsłabiej wyedukowanych, co może być związane z trudnościami natury komunikacyjnej poza granicami Polski.

Tabela 6. Liczba emigrantów przebywających za granicą powyżej 3 miesięcy na 1000 mieszkańców
Table 6. Number of emigrants residing abroad for longer than three months per 1000 inhabitants

OPOLSKIE	106,3
PODLASKIE	91,4
PODKARPACKIE	84,0
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	74,6
ZACHODNIOPOMORSKIE	62,4
DOLNOŚLĄSKIE	62,2
LUBUSKIE	59,5
POMORSKIE	58,6
MAŁOPOLSKIE	56,2
LUBELSKIE	51,6
ŁÓDZKIE	51,6
KUJAWSKO-POMORSKIE	50,8
ŚWIĘTOKRZYSKIE	50,0
ŚLĄSKIE	49,9
WIELKOPOLSKIE	31,0
MAZOWIECKIE	28,1

Źródło: Opracowanie WUP w Rzeszowie na podstawie danych z NSP z 2011 roku.
Source: Elaboration of Regional Labour Office in Rzeszów on basis of The National Census in 2011.

Zgodnie z informacjami zawartymi w Narodowym Spisie Powszechnym z 2011 roku, którego część danych zawiera tabela 6, województwo podkarpackie jest trzecim z kolei, w którym na 1000 mieszkańców przypada najwięcej emigrantów przebywających powyżej 3 miesięcy za granicą. Liczba ta wynosi 84 i jest wyższa jedynie w województwach: opolskim (106,3) i podlaskim (91,4). Najmniej notuje się natomiast w województwach: mazowieckim (28,1), wielkopolskim (31,0) i śląskim (49,9).

Tabela 7. Migracje wewnętrzne i zagraniczne na pobyt stały
Table 7. Internal and foreign migrations for permanent residence

Nazwa			POLSKA	w tym		PODKARPACKIE	w tym	
				miasta	wieś		miasta	wieś
migracje wewnętrzne na pobyt stały - napływ	2007	[osoba]	511 254	263 326	247 928	25 306	9 930	15 376
	2014	[osoba]	407 604	217 838	189 766	18 298	7 454	10 844
migracje zagraniczne na pobyt stały - imigracja	2007	[osoba]	14 995	10 601	4 394	909	557	352
	2014	[osoba]	12 330	8 965	3 365	727	365	362
migracje wewnętrzne na pobyt stały - odpływ	2007	[osoba]	511 254	311 230	200 024	27 475	12 278	15 197
	2014	[osoba]	407 604	246 790	160 814	20 239	9 731	10 508
migracje zagraniczne na pobyt stały - emigracja	2007	[osoba]	35 480	24 779	10 701	1 893	1 132	761
	2014	[osoba]	28 080	20 875	7 205	1 035	660	375
saldo migracji wewnętrznych	2007	[osoba]	0	-47 904	+47 904	-2169	-2 348	+179
	2014	[osoba]	0	-28 952	+28 952	-1 941	-2 277	+336
saldo migracji zagranicznych	2007	[osoba]	-20 485	-14 178	-6 307	-984	-575	-409
	2014	[osoba]	-15 750	- 11 910	- 3 840	-308	-295	-13

Źródło: Opracowanie WUP w Rzeszowie na podstawie danych GUS
Source: Elaboration of Regional Labour Office in Rzeszów on basis of CSO

Końcowym elementem analizy migracji wewnętrznych i zagranicznych w województwie podkarpackim będzie ich omówienie na bazie danych z 2007 i 2014 roku. Porównanie salda migracji zagranicznych wykazuje takie same prawidłowości w województwie podkarpackim oraz w Polsce. Charakteryzuje je ujemna wartość, jednak w porównaniu roku 2007 zmniejsza się wartość salda migracji, co wynika ze spadku rejestrowanego odpływu na pobyt stały ludności za granicę. Mimo to w 2014 r. saldo migracji zagranicznych na pobyt stały pozostało ujemne w Polsce i w województwie podkarpackim. Oznacza to, że odnotowano większą liczbę wyjazdów za granicę niż powrotów do kraju. Migracje zagraniczne są bardziej nasilone w miastach. Na przestrzeni 7 lat między rokiem 2007 a 2014 nastąpił wzrastający proces migracji stałej za granicę z miast w porównaniu do terenów wiejskich. W 2014 r. emigranci z miast dla Polski stanowili 74,3% ogółu (w 2007 r. – 69,8%), natomiast dla wsi w 2014 r. 25,6% (w 2007 r. – 30,2%). W województwie podkarpackim odnotowano podobną tendencję. W 2014 roku emigranci z miast województwa podkarpackiego stanowili 63,8% ogółu (w 2007 r. – 59,8%), natomiast ze wsi

województwa podkarpackiego w 2014 r. – 36,2% (w 2007 r. – 40,2%). Zjawisko migracji za granicę na pobyt stały z terenów wiejskich jest w przybliżeniu o połowę mniejsze niż w miastach. W zakresie migracji wewnętrznych można odnotować przemieszczanie się ludności z miast na wieś lub tereny podmiejskie. Ten proces jest przeciwstawny wobec kierunku migracji następującym w II połowie XX w. (wieś → miasto). Przepływ ludności z miast na wieś odnotowano zarówno w 2007, jak i w 2014 roku. W województwie podkarpackim nastąpiło dodatnie saldo migracji wewnętrznych dla wsi i ujemne dla miast, co dotyczyło zarówno 2007 r. jak i 2014 r. Z ostatnio dostępnych danych z 2014 roku wynika, że saldo migracji wewnętrznych na wieś w województwie podkarpackim było aż o 87,7% wyższe niż w 2007.

Zatrudnienie cudzoziemców w województwie podkarpackim

Ważnym zagadnieniem w kontekście migracji ludności na teren województwa podkarpackiego jest przegląd sytuacji w zakresie zatrudnienia cudzoziemców na teren Polski w przypadkach, w których powierzenie wykonywania pracy jest dopuszczalne bez konieczności zezwolenia na pracę. Tej kwestii dotyczy raport Najwyższej Izby Kontroli z dnia 6 lipca 2016 roku, który wskazuje wiele nieprawidłowości oraz niedogodności ograniczających kompetencje wojewodów, powiatowych urzędów pracy oraz Służby Granicznej w zakresie zatrudniania cudzoziemców. Dopuszczenie możliwości uproszczonej procedury ubiegania się o pracę dla cudzoziemców na terenie Polski jest analizowane statystycznie przez GUS od sierpnia 2007 roku. Do końca grudnia tego roku złożono 21 797 oświadczeń, w 2008 roku było ich już 156 716, a w 2009 – 188 414. Znaczny wzrost nastąpił w roku 2014, kiedy to liczba oświadczeń osiągnęła 387 298. W pierwszej połowie 2015 roku było ich już aż 410 808. Zdecydowana większość oświadczeń o pozwolenie o pracę cudzoziemcom w Polsce dotyczy narodowości ukraińskiej, w skali procentowej sięga ona w 2015 roku do 98%. Następni w kolejności są mieszkańcy Mołdawii, Białorusi, Rosji i Gruzji.

Jeśli chodzi o sytuację w województwie podkarpackim, pomimo granicznego sąsiedztwa z Ukrainą liczba oświadczeń o powierzenie pracy cudzoziemcowi jest relatywnie niska. W 2014 roku ich liczba wynosiła – 7 886, gdzie kobiety stanowiły prawie 1/3 grupy (30,2%). Zdecydowana większość oświadczeń (98,2%) dotyczyła obywateli Ukrainy (7 741). Poza tym, w mniejszym zakresie zgłoszono wykonywanie pracy przez obywateli Gruzji – 91, Mołdawii – 31, Rosji – 13, Armenii – 6 i Białorusi – 4. Ogólnie, aż w 10 województwach liczba oświadczeń o powierzenie pracy cudzoziemcowi była znacznie wyższa niż na Podkarpaciu, a w województwie mazowieckim wyniosła aż 194 971. W województwie podkarpackim w okresie 2014 r. najwięcej oświadczeń złożono w Rzeszowie, powiecie strzyżowskim i Przemyślu. Sektorami skupiającymi zatrudnienie obywateli zza wschodniej granicy miały

być rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo oraz sektor budownictwa. Obcokrajowcy byli deklarowani jako pracownicy przy pracach prostych i robotnicy fizyczni.

W 2015 roku liczba oświadczeń o powierzenie pracy cudzoziemcom na terenie województwa podkarpackiego wzrosła i wynosiła 10 109, kobiety stanowiły jedynie blisko 1/4 grupy (2 226 oświadczeń dotyczących kobiet). Prawie 99% oświadczeń dotyczyło osób pochodzących z Ukrainy (10 006). Poza tym, ubiegano się o oświadczenia dla mieszkańców Mołdawii – 36, Rosji – 25, Białorusi – 18, Armenii – 16 i Gruzji – 8.Zdecydowanie najczęściej oświadczenia dotyczyły osób w wieku 26-40 lat (4 696). Wiek poniżej 26 lat – 2 366, 41-65 lat – 2 968, powyżej 65 lat – 79. Sekcjami Polskiej Klasyfikacji Działalności, w których najczęściej ubiegano się o zatrudnienie cudzoziemców były odpowiednio: budownictwo (2 752); rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (1 496); pozostała działalność usługowa (1 134); działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (1 036) i handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (1 005). Duża liczba oświadczeń dotyczyła również transportu i gospodarki magazynowej (874) i przetwórstwa przemysłowego (820). W pozostałych sekcjach PKD liczba oświadczeń o powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi nie przekroczyła 300, najczęściej były to liczby poniżej 50 dla poszczególnej kategorii.Jeśli chodzi o grupy zawodów i specjalności, trzema największymi z nich są: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (3 186), pracownicy przy pracach prostych (2 576) i pracownicy usług i sprzedawcy (1 166). Najczęściej stosowaną formą zatrudnienia cudzoziemców miała być umowa o dzieło, która dotyczyła prawie połowy przypadków (4 652). Umowy o pracę deklarowano zaoferować co czwartemu cudzoziemcowi (2 639). Okres na jaki w największym stopniu zawierano umowy to od 3 do 6 miesięcy (9 570, co stanowi blisko 95%).Podkarpackie powiaty z największą liczbą cudzoziemców, których chciano zatrudnić w 2015 roku: powiat rzeszowski grodzki i ziemski (3 851), przemyski grodzki i ziemski (1 756) i mielecki (700). Tak jak w skali całego województwa, oświadczenia o powierzenie wykonywania pracy dla cudzoziemców w tych trzech powiatach, dotyczyły najczęściej 26-40 lat.

W maju 2015 roku Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej przygotowało wytyczne dla powiatowych urzędów pracy dotyczące rejestracji oświadczeń o zamiarze powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcom. Wskazano w nich, że w niektórych przypadkach podmioty składające oświadczenia nie mają zamiaru powierzyć wykonywania pracy cudzoziemcowi, a oświadczenie służyć ma cudzoziemcowi jedynie do ułatwienia jego wjazdu i samodzielnego poszukiwania pracy lub pobytu w innym celu na terytorium Polski lub innego państwa obszaru Schengen, zaś osobie składającej oświadczenie i ewentualnym (często działającym nielegalnie) pośrednikom – jedynie jako źródło zarobkowania. W związku z tym zalecono powiatowym

urzędom pracy weryfikację pracodawców składających oświadczenia, a w przypadku stwierdzenia nadużyć, w szczególności składania oświadczeń dla innych celów niż powierzenie pracy cudzoziemcowi, odmowę rejestracji oświadczenia. Wspomniany na początku tej części raport NIK wskazuje jednak, że obowiązujące obecnie regulacje prawne umożliwiają wiele naruszeń, w tym przyjazd do krajów strefy Schengen niezwiązany niż deklarowane wcześniej podjęcie pracy na terenie Polski. Wynika to z braku weryfikacji zasadności wniosków o zatrudnienie cudzoziemców, brak przepisów odmawiających wydania zezwolenia, a także brak mechanizmów przeciwdziałania nadużyciom. Wnioskiem kontroli jest fakt, że system działa na szkodę interesów gospodarczych Polski, dlatego też zdecydowano się przeprowadzić ogólnopolską kontrolę specjalną w tej kwestii.

Podsumowanie

Procesy migracyjne dotyczące województwa podkarpackiego w największym stopniu dotyczą próby znalezienia stabilnego, dobrze płatnego zatrudnienia – na terenie Polski a także poza granicami kraju. W regionie od wielu lat utrzymuje się ujemne saldo migracji świadczące o większym odpływie niż napływie ludności. Warto jednak zauważyć, że wiele osób z terenów Podkarpacia, a także innych polskich województw migruje m.in. do Rzeszowa, który wydaje się być dobrym miejscem na rozpoczęcie i kontynuowanie kariery zawodowej. Co jednak ciekawe mieszkańcy województwa podkarpackiego częściej migrują z miast na tereny wiejskie, ma to jednak prawdopodobnie związek z kosztami zamieszkania i życia w ośrodkach miejskich, a ze względu na poprawiającą się sytuację komunikacji i transportu w regionie – nie musi oznaczać, że te osoby pracują poza miastami. Zjawisko migracji trudno interpretować ekonomicznie jednoznacznie. W pozytywnych kwestiach może ona otwierać szanse do alokacji nadwyżek pracowniczych poza granicami regionu czy kraju, umożliwia transfer technologii i innowacji, który występuje po powrocie mieszkańca Podkarpacia z bardziej rozwiniętego regionu. Wiele wyjazdów zagranicznych może owocować uzbieraniem wystarczającej liczby doświadczeń i funduszy, otwierających możliwości założenia działalności gospodarczej na terenie województwa. Niepokojącymi kwestiami w kontekście migracji pozostają wyjazdy osób młodych i specjalistów, którzy poza granicami kraju są zatrudniani przy pracach prostych czy sezonowych. Wykonywanie tego typu zajęć powoduje dezaktualizację wiedzy i ponowne odnalezienie się na macierzystym rynku pracy. Warto jednocześnie zauważyć, że Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie w 2016 roku przeszedł do faktycznej realizacji programów polityki spójności UE na lata 2014-2020 w postaci Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego i Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Wsparcie tych dwóch programów jest w bardzo dużej części nakierowane na rozwiązywanie problemów regionalnego

rynku pracy i zapewnienie mieszkańcom Podkarpacia uczestnictwa w projektach umożliwiających zdobycie doświadczeńzawodowych wspomagających zatrudnienie na terenie regionu.

Bibliografia

1. *Bank Danych Lokalnych, GUS, https://bdl.stat.gov.pl.*
2. Barwińska-Małajowicz A., Puchalska K., *Międzynarodowe przepływy kapitału i siły roboczej, [International flows of capital and labor]*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010.
3. Bożyk P., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka, [International economic relations. Theory and politics]*, PWE, Warszawa 2008.
4. Dominik A., Geografia: *Wybrane zagadnienia społeczno-ekonomiczne, [Geography: selected socio-economic issues]*, Wyd. Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania im. gen. J. Ziętka, Katowice 2002.
5. Leszczyńska B., Nowak S, Reński K., Rokicki B., Stronkowski P., Szczepocka I., *Wpływ funduszy Unii Europejskiej na saldo migracji wewnętrznych i zewnętrznych w Polsce, [The impact of EU funds on the balance of internal and external migration in Poland]*, MRR, Warszawa 2009.
6. *Migracje zagraniczne ludności – NSP 2011, [International migration of population - the National Census 2011], http://stat.gov.pl/spisy-powszechne/nsp-2011/nsp-2011-wyniki/migracje-zagraniczne-ludnosci-nsp-2011,13,1.html.*
7. *Raporty, sprawozdania, analizy Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie z lat 1999-2015 [Reports, write-ups, analysis of the Regional Labour Office in Rzeszów in the years 1999-2015].*

THE RELATION OF MIGRATION AND LABOUR MARKET IN PODKARPACKIE VOIVOIDSHIP

Summary

The phenomenon of migration of population is a very large extent which shapes the labor markets. They can be analyzed from the point of view of the entire country, a region, as well as the local communities gathered around the counties. The first and main part of the study is to analyze the rich data of migration factors collected by The Central Statistical Office in Warsaw. These phenomenon is a very important degree in Podkarpackie Province, peripheral and little urbanized Region, which is characterized by specific determinants and quality of employment. Key data in the article are presented in tabular form, with reference Podkarpackie province in the country and with the separation of the individual counties or the presentation of information from various years relevant in the context of migration. The analysis shows that the migration of Podkarpacie mainly refers to the movement of people to the capital of the province - Rzeszów, which characterizes most jobs, but also trips to other Polish regions and abroad, where the inhabitants of the region managed to build up a good reputation employee. This study is an attempt to links and analysis of the migration and the labor market in Podkarpackie.

Additional content raised in the second part of the article are issues related to the employment of foreigners on Polish territory and province Podkarpackie in cases where entrusting work is permitted without a work permit. This is a very important issue in the context of current geopolitical developments. Unfortunately, in this case, the existing regulations allow for multiple violations, including the arrival to the Schengen countries not related than previously declared to work on Polish territory. This is due to the lack of verification of the applications for employment of foreigners, refusing absence of authorization, as well as the lack of mechanisms to prevent abuse.

Keywords: migrations, Podkarpackie Voivoidship, employment of foreigners, Regional Labour Office in Rzeszów, permanent residence

Streszczenie

Zjawisko migracji ludności w bardzo dużym stopniu kształtuje rynki pracy. Można je analizować z punktu widzenia całego kraju, konkretnego regionu, a także środowisk lokalnych skupionych wokół powiatów. Pierwsza i główna część opracowania to analiza bogatych danych, które w zakresie migracji zbiera Główny Urząd Statystyczny w Warszawie. Przedmiotowe zjawisko w bardzo istotnym stopniu dotyczy województwa podkarpackiego, regionu peryferyjnego i mało zurbanizowanego, który charakteryzuje się specyficznymi czynnikami warunkującymi stan oraz jakość zatrudnienia. Najważniejsze dane w artykule zostały przedstawione tabelarycznie, z odniesieniem województwa podkarpackiego do kraju, z rozdzieleniem na poszczególne powiaty lub przy przedstawieniu informacji z różnych lat, istotnych w kontekście migracji. Z analizy wynika, że migracja na Podkarpaciu odnosi się głównie do przemieszczania się ludności do stolicy województwa – Rzeszowa, który charakteryzuje najwięcej ofert pracy, ale także wyjazdów do innych regionów Polski i zagranicę, gdzie mieszkańcy regionu zdążyli sobie wyrobić dobrą markę pracownika. Niniejsze opracowanie to próba powiązania i analizy zjawiska migracji z rynkiem pracy w województwie podkarpackim.

Dodatkowymi treściami poruszanymi w drugiej części artykułu są zagadnienia związane z zatrudnieniem cudzoziemców na terenie Polski i województwa podkarpackiego w przypadkach, w których powierzenie wykonywania pracy jest dopuszczalne bez konieczności zezwolenia na pracę. Jest to bardzo istotną kwestią w kontekście obecnych zjawisk geopolitycznych. Niestety w tym wypadku obowiązujące obecnie regulacje prawne umożliwiają wiele naruszeń, w tym przyjazd do krajów strefy Schengen niezwiązany niż deklarowane wcześniej podjęcie pracy na terenie Polski. Wynika to z braku weryfikacji zasadności wniosków o zatrudnienie cudzoziemców, braku przepisów odmawiających wydania zezwolenia, a także brak mechanizmów przeciwdziałania nadużyciom.

Słowa kluczowe: migracje, województwo podkarpackie, zatrudnienie cudzoziemców, Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, pobyt stały

adres do korespondencji – corresspondence address:
Tomasz Czop
Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie
tomaszczop@wp.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 171-181
data przesłania 08.10.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr inż. Joanna Wierzowiecka
Akademia Morska w Gdyni

PRZYWÓDZTWO JAKO DETERMINANTA SKUTECZNOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Wstęp

W warunkach narastającej konkurencji kierownictwo wielu organizacji zdaje sobie sprawę z konieczności spełnienia oczekiwań klientów, od których zależy pozycja firmy wśród konkurentów. W celu wypracowania przewagi konkurencyjnej i efektywniejszej realizacji wymagań klientów coraz więcej organizacji wdraża system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001[1]. Jednak, aby system zarządzania jakością rzeczywiście spełniał swoje zadania, musi być przede wszystkim skuteczny. Na skuteczność systemu zarządzania jakością, rozumianą jako stopień, w jakim zrealizowano zaplanowane działania i osiągnięto zaplanowane wyniki[2] w organizacji, wpływa wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych[3]. Wśród czynników wewnętrznych wpływających na osiąganie przez organizację celów, a tym samym skuteczność systemu zarządzania jakością, są czynniki osobowe związane z postawą i działaniami personelu i kadry kierowniczej. Potwierdzają to badania Zapłaty, według których czynnikiem wewnętrznym najsilniej kształtującym skuteczność systemu zarządzania jakością jest zaangażowanie kierownictwa[4]. Stąd też celem pracy jest wykazanie, że działania przywódcze i zaangażowanie kierownictwa konkretnych organizacji są czynnikami, które w istotny sposób wpływają na postawy pracowników w systemie zarządzania jakością, a tym samym jego skuteczność.

---

[1] T. Sikora (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością [Selected concepts and quality management systems]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 15.

[2] PN-EN ISO 9000:2015, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary]*, p. 3.7.11.

[3] S. Zapłata, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności [Quality management in the enterprise. Assessment and conditions of effectiveness]*,Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 12.

[4] S. Zapłata, *Wpływ „czynników osobowych" na skuteczność systemu zarządzania jakością – wyniki badań ankietowych [The impact of "personal factors" on effectiveness of the quality management system – results of the survey research]*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 1(72)/2010, s. 90.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji przywództwa. Griffin definiuje przywództwo jako proces, który polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów[5]. Według Aftyki obecnie adekwatna w stosunku do aktualnego stanu badań nad przywództwem jest definicja Żukiewicza, który podkreśla, że przywództwo to proces społeczny, w którym podmiot społeczny udziela poparcia innemu podmiotowi społecznemu, ponieważ uznaje go za aktualnie najpełniej odpowiadającego społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mającego największe szanse na zrealizowanie określonych celów akceptowanych przez oba podmioty[6]. Z kolei norma terminologiczna ISO 9000:2015 nie definiuje pojęcia przywództwa. Odwołuje się jedynie do samego pojęcia zarządzania jako skoordynowanych działań dotyczących kierowania organizacją i jej nadzorowania, przy czym zarządzanie może obejmować ustalanie polityk i celów oraz procesów dla osiągnięcia tych celów[7].

Przywództwo jest jednym z istotniejszych elementów prowadzących do sukcesu organizacji[8]. Świadczy o tym fakt, że zgodnie z jedną z ośmiu podstawowych zasad zarządzania jakością przywódcy na wszystkich poziomach powinni ustalać jedność celu i kierunku działania oraz stwarzać warunki, w których ludzie są zaangażowani w osiąganie celów jakościowych organizacji[9].

W obecnym wydaniu normy ISO 9001:2015 podkreślono znaczenie przywództwa i zawarto wymagania odnoszące się do jego wykazania (szerzej niż miało to miejsce w poprzednim wydaniu normy ISO 9001 z 2008 roku – obecnie trwa okres przejściowy dla organizacji w celu recertyfikacji na wymagania obecnego wydania normy ISO 9001). Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2015 najwyższe kierownictwo powinno wykazać przywództwo i zobowiązanie w odniesieniu do systemu zarządzania jakością przez:

- wzięcie odpowiedzialności za skuteczność systemu zarządzania jakością,
- zapewnienie, że ustalono politykę jakości oraz cele dotyczące jakości i są one zgodne z kontekstem i kierunkami strategicznymi organizacji,
- zapewnienie integracji wymagań systemu zarządzania jakością z procesami biznesowymi organizacji,

[5] R.W. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami [Fundamentals of organizations management]*, PWN, Warszawa 2004, s. 462.
[6] W. Aftyka, *Przywództwo w organizacji [Leadership in organizations]* (w): W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania [Man and organization – dilemmas of modern management]*,Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 115.
[7] PN-EN ISO 9000:2015, op. cit., p. 3.3.1.
[8] R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach.Analiza najlepszych praktyk [Leadership in organizations. Analysis of best practices]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 11.
[9] PN-EN ISO 9000:2015, *op. cit.*, p. 2.3.2.1.

– promowanie stosowania podejścia procesowego i myślenia opartego na ryzyku,
– zapewnienie, że są dostępne zasoby potrzebne dla systemu zarządzania jakością,
– komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania jakością oraz zgodności z wymaganiami systemu zarządzania jakością,
– zapewnienie, że system zarządzania jakością osiąga zamierzone wyniki,
– angażowanie, kierowanie i wspieranie osób przyczyniających się do skuteczności systemu zarządzania jakością,
– promowanie doskonalenia,
– wspieranie innych funkcji kierowniczych do wykazania ich roli przywódczej, w odniesieniu do obszarów ich odpowiedzialności[10].

Procesy biznesowe są traktowane szeroko i uwzględniają te aktywności, które są kluczowe dla celów istnienia organizacji, niezależnie czy organizacja jest publiczna, prywatna, działa dla zysku lub nie.

Najwyższe kierownictwo powinno również wykazać przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do orientacji na klienta przez zapewnienie, że:
– wymagania klienta i mające zastosowanie przepisy prawne są określone, zrozumiane i konsekwentnie spełnione,
– ryzyka i szanse, które mogą mieć wpływ na zgodność wyrobów i usług oraz zwiększanie zadowolenia klienta są określone i uwzględnione,
– utrzymywana jest orientacja na zwiększenie zadowolenia klienta[11].

Skuteczność, która jest tworzona w procesie ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością powinna być w sposób regularny oceniana, co jest jednym z zadań należących do najwyższego kierownictwa.

Audit wewnętrzny jest uznawany za podstawowy i najlepszy sposób na przeprowadzenie badań i ocenę skuteczności systemu zarządzania jakością. Istotne jest, aby kierownictwo aktywnie uczestniczyło w procesie auditowania i dawało przykład poprzez chętne poddawanie się auditom. Ponadto wyznaczeni auditorzy wewnętrzni powinni być odpowiednio przeszkoleni i czuć wsparcie ze strony kierownictwa.

Ponadto w celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania jakością oraz jego zbieżności z kierunkami strategicznymi organizacji najwyższe kierownictwo powinno przeprowadzać przeglądy systemu zarządzania jakością[12]. Wyniki analiz i ocen oraz dane wyjściowe z przeglądu zarządzania powinny być dla najwyższego kierownictwa źródłem zidentyfikowania potrzeb lub szans w celu ciągłego doskonalenia.

[10]PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania[Quality management systems. Requirements]*, p. 5.1.1.
[11]*Ibidem*, p. 5.1.2.
[12]*Ibidem*, p. 9.3.

Najwyższe kierownictwo może podejmować różne działania, aby spełniać zasadę przywództwa i wymagania normy ISO 9001, a tym samym wpływać na skuteczność systemu zarządzania jakością. Działania te mogą obejmować:

- komunikowanie misji, wizji, strategii, polityk i procesów organizacji w całej organizacji,
- tworzenie i utrzymywanie wspólnych wartości, uczciwości i modeli etycznego zachowania na wszystkich poziomach organizacji,
- stworzenie kultury zaufania i uczciwości,
- powszechne wspieranie w całej organizacji zaangażowania w jakość,
- zapewnienie, aby liderzy na wszystkich poziomach byli pozytywnymi przykładami dla ludzi w organizacji,
- zapewnienie ludziom wymaganych zasobów, szkoleń i uprawnień do działania w sposób odpowiedzialny,
- inspirowanie, zachęcanie i uznawanie wkładu pracy osób[13].

Wszystkie te działania realizowane w sposób umiejętny powinny pomagać w budowaniu rzeczywistego autorytetu przywódcy[14].

Większość prowadzonych badań dotyczy siły oddziaływania różnych czynników wpływających na skuteczność systemów zarządzania jakością w organizacjach, w tym czynnika, jakim jest zaangażowanie kierownictwa i cechy przywódcze. Przykładowo wyniki badań Zapłaty wskazują, że czynnikiem wewnętrznym najsilniej oddziałującym na skuteczność systemu zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach sektora budowlanego jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa, niezależnie od przyjętych kryteriów analiz – wielkości przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych pracowników czy okresu funkcjonowania certyfikowanego systemu[15]. Badania Haffera dotyczące roli systemów zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw również potwierdzają, że zaangażowanie kierownictwa i pracowników jest kluczowe dla skuteczności systemu zarządzania jakością i możliwości osiągania przewag konkurencyjnych przez organizacje[16]. Ponadto według Ejdys praktyka stosowania znormalizowanych systemów zarządzania wskazuje, że dopiero zaangażowanie najwyższego kierownictwa i pracowników

[13] PN-EN ISO 9000:2015, *op. cit.*, p. 2.3.2.4.
[14] Materiały szkoleniowe, *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015 [Quality management system according to ISO 9001:2005]*, PCBC, Warszawa 2015, s. 12.
[15] S. Zapłata, *Zarządzanie ... [Quality ...]*, *op. cit.*, s. 161.
[16] R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw [Quality management systems in the construction of competitive advantages of companies]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 246.

w proces ciągłego doskonalenia systemów zarządzania gwarantuje osiągnięcie pożądanych efektów przez wszystkie zainteresowane strony[17].

Na podstawie badań wykazujących, że przywództwo jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na skuteczność systemu zarządzania jakością oraz podniesienie rangi przywództwa w aktualnym wydaniu normy ISO 9001:2015 zasadne wydaje się określenie, na ile ma to odzwierciedlenie w praktyce funkcjonowania konkretnych organizacji.

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem badań była ocena stopnia zaangażowania kierownictwa w funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w opinii pracowników dwóch organizacji. Badanie miało na celu określenie, w jakim stopniu stosowanie zasady przywództwa i działania kierownictwa wpływają na skuteczność systemu zarządzania jakością. Badanie przeprowadzono w pierwszej połowie 2016 roku w dwóch przychodniach lekarskich znajdujących się w Gdyni posiadających wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001.

Obie przychodnie istnieją od kilkudziesięciu lat, a od 2000 roku funkcjonują w ramach jednego Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej. Obecnie w obu przychodniach działają poradnie podstawowej opieki zdrowotnej i poradnie specjalistyczne. Obie przychodnie świadczą usługi w ramach Narodowego Funduszu Zdrowia oraz wykonują usługi medyczne odpłatnie.

W celu przeprowadzenia badań wykorzystano kwestionariusz ankietowy składający się z pytań zamkniętych jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Kwestionariusz ankiety został udostępniony wszystkim pracownikom obu przychodni z informacją o dobrowolności uczestnictwa w badaniu oraz terminem wypełnienia ankiety. W badaniu wzięło udział łącznie 65 ankietowanych, w tym 35 ankietowanych z przychodni lekarskiej pierwszej (P1), a 30 – z przychodni lekarskiej drugiej (P2). Wszystkie kwestionariusze zostały wypełnione poprawnie. W przychodni lekarskiej pierwszej 77% ankietowanych stanowiły kobiety, a pozostałe 23% – mężczyźni. Z kolei 73% respondentów w przychodni drugiej to kobiety, a mężczyźni stanowili 27%.

Wyniki badań

Pierwsze pytanie, na które odpowiedzieli ankietowani, dotyczyło wpływu wdrożenia systemu zarządzania jakością (SZJ) na współpracę między kierownictwem a pracownikami przychodni. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono w tabeli 1.

[17] J. Ejdys, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy [Model improvement of knowledge based standardized management systems]*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 21.

Tabela 1. Postrzeganie przez pracowników poprawy współpracy między kierownictwem a pracownikami w wyniku wdrożenia SZJ w organizacji P1 i P2 (%)
Table 1. The perception by employees to improve cooperation between management and employees as a result of the implementation of QMS in the organization of P1 and P2 (%)

Czy wdrożenie SZJ poprawiło współpracę między kierownictwem a pracownikami przychodni? Is the implementation of the QMS to improve cooperation between the management and employees of the clinic?	**P1**	**P2**
w dużym stopniu poprawiło – greatly improved	42,9	10,0
nieznacznie poprawiło – a little improved	51,4	66,7
w ogóle nie poprawiło – not at all improved	5,7	23,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Zarówno w przypadku przychodni pierwszej (P1), jak i przychodni drugiej (P2) najwięcej pracowników odpowiedziało, że wdrożenie systemu zarządzania jakością nieznacznie poprawiło współpracę między pracownikami i kierownictwem. Natomiast równie dużo pracowników przychodni P1 uważa, że współpraca ta poprawiła się istotnie, a już w przychodni P2 uważa tak jedynie 10% ankietowanych.

Pytanie drugie miało na celu zbadanie, jak według ankietowanych funkcjonuje system zarządzania jakością w przychodni lekarskiej, w której pracują (tab. 2).

Tabela 2. Ocena przez pracowników funkcjonowania SZJ w organizacji P1 i P2 (%)
Table 2. Rating of by employees functioning QMS in the organization of P1 and P2 (%)

Z jakim stwierdzeniem Pan/Pani zgadza się w odniesieniu do funkcjonowania SZJ w przychodni? With which statement Mr/Ms agree with regard to the functioning of the QMS in the clinic?	**P1**	**P2**
SZJ jest przestrzegany, bo wynika to z przekonania pracowników i kierownictwa – QMS is respected, because it follows from the belief of employees and management	40,0	3,3
SZJ jest przestrzegany, bo jest to egzekwowane przez kierownictwo – QMS is respected, because it is enforced by management	45,7	10,0
SZJ funkcjonuje tylko na papierze, bo wymaga tego norma – QMS is functioning only on paper, as required by the standard	8,6	46,7
SZJ nie jest przestrzegany, ponieważ kierownictwo tego nie wymaga – QMS is not respected, because management does not require this	5,7	33,3
nie spotkałem/am się z informacjami na temat SZJ w miejscu mojej pracy – I have not met with information about the QMS at my work	0,0	6,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

W przychodni pierwszej (P1) najwięcej zostało wybranych odpowiedzi, wskazujących, że system zarządzania jakością jest przestrzegany, gdyż jest to

egzekwowane przez kierownictwo oraz wynika to z przekonania pracowników i kierownictwa. Obie odpowiedzi stanowią w sumie aż 85,7%. Z kolei najczęściej wybieraną odpowiedzią w przychodni drugiej (P2) było stwierdzenie, że system zarządzania jakością funkcjonuje tylko na papierze (46,7%), bo wymaga tego norma ISO 9001, a 6,7% ankietowanych nawet nie zdaje sobie sprawy, że w ich miejscu pracy funkcjonuje taki system. Rozkład takich odpowiedzi może wskazywać na niską skuteczność systemu zarządzania jakością w przychodni P2.

Kolejne pytanie dotyczyło przejawów przywództwa u kierownictwa zauważonych przez pracowników w obu przychodniach (tab. 3).

Tabela 3. Średnia ocena przez pracowników widocznych przejawów przywództwa u kierownictwa organizacji P1 i P2 (skala 1 – 5)
Table 3. Average rating by employees visible manifestation of leadership at the management of organizations P1 and P2 (scale 1 - 5)

Przejawy przywództwa – Manifestations of leadership	P1	P2
uczestnictwo w szkoleniach związanych z SZJ – participation in training related to QMS	4,1	3,4
aktywne uczestnictwo w auditach – active participation in audits	4,4	4,0
podkreślanie w codziennej pracy znaczenia SZJ – emphasizing the importance of QMS in everyday work	3,8	1,6
kontrolowanie przestrzegania procedur – controlling the compliance of procedures	4,6	3,8
docenianie pomysłów pracowników związanych z doskonaleniem SZJ – appreciating the ideas of employees related to the improvement of the QMS	3,1	2,0
wspieranie i promowanie działań związanych z doskonaleniem – supporting and promoting activities related to improvement	3,0	1,7
przeznaczanie czasu dla pracowników – allocating time for the employees	3,0	2,9
przekazywanie informacji o SZJ – providing information about QMS	4,2	1,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

W przychodni P1 wśród działań kierownictwa najwyżej zostało ocenione kontrolowanie przestrzegania procedur oraz aktywne uczestnictwo kierownictwa w auditach. W mniejszym stopniu pracownicy przychodni P1 zauważyli takie przejawy przywództwa, jak docenianie pomysłów i wspieranie działań pracowników związanych z doskonaleniem oraz przeznaczanie czasu dla pracowników. Te obszary mogą być źródłem inspiracji dla kierownictwa do podjęcia w większym stopniu działań przywódczych związanych z systemem zarządzania jakością. Natomiast w przychodni P2 widoczne przejawy przywódcze u kierownictwa zostały ocenione o wiele niżej, co świadczy o małym zintensyfikowaniu działań kierownictwa w tych obszarach i konieczności zmian.

Jednym z istotnych działań najwyższego kierownictwa wpływającym na funkcjonowanie systemu zarządzania jakością jest komunikacja w odniesieniu

do systemu. Zapytano pracowników, w jakim stopniu przekazywane są przez kierownictwo informacje związane z systemem zarządzania jakością (tab. 4). Zarówno w przychodni P1 i P2 w największym stopniu przekazywane są według pracowników informacje dotyczące ich zadań i obowiązków na stanowisku pracy oraz informacje o celach jakościowych.

Tabela 4. Średnia ocena przez pracowników stopnia przekazywania informacji związanych z SZJ w organizacji P1 i P2 (skala 1 – 5)
Table 4. Average rating by employees the degree of communication of information relating the QMS in the organization P1 and P2 (scale 1 - 5)

Rodzaj informacji - Type of information	P1	P2
zadania i obowiązki na stanowisku pracy – tasks and responsibilities in the workplace	4,6	4,1
cele jakości – quality objectives	4,3	3,8
stopień realizacji celów jakościowych – the degree to which the quality objectives are realized	4,0	2,0
wyniki auditów – results of the audits	3,3	2,3
wyniki przeglądów zarządzania – results of the management reviews	3,6	3,1
zmiany w dokumentacji SZJ – QMS documentation changes	4,0	3,5
wyniki badania zadowolenia klienta – results of customer satisfaction surveys	3,6	2,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Natomiast w przychodni P2 najniżej zostało ocenione przekazywanie informacji o stopniu realizacji celów jakościowych czyli pracownicy nie wiedzą, czy ustalone cele jakościowe są w organizacji osiągane. Zauważyć należy, że w przychodni P2 średnie wyniki dotyczące stopnia przekazywania informacji są niższe niż w przychodni P1, podobnie jak w przypadku poprzedniego pytania dotyczącego przejawów przywództwa.

Tabela 5. Ocena przez pracowników znaczenia auditów SZJ w organizacji P1 i P2 (%)
Table 5. Rating by employees the importance of QMS audits in the organization P1 and P2 (%)

Według Pana/Pani jakie znaczenie mają audity SZJ przeprowadzane w przychodni? **What is the significance of QMS audits carried out in the clinic by Mr./Ms?**	P1	P2
są bardzo istotne dla doskonalenia, co jest podkreślane przez kierownictwo – they are very important for improvement, which is emphasized by the management	42,9	6,7
są ważne, ale kierownictwo nie przywiązuje do nich wagi – they are important, but the management does not attach importance to them	5,7	13,3
są obciążeniem, ale kierownictwo wymaga, aby je przeprowadzać – they are a burden, but the management requires to be done	45,7	30,0
są jedynie formalnym wymogiem i pozornym działaniem – they are only formal requirement and the apparent action	5,7	43,3
nie wiedziałem, że w przychodni organizowane są audity – I did not know that audits are organized in the clinic	0,0	6,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Jednym z działań pozwalających ocenić skuteczność systemu zarządzania jakością jest audit. Zapytano pracowników obu przychodni, jakie jest ich podejście do przeprowadzanych auditów systemu zarządzania jakością (tab. 5).

W przychodni P1 najwięcej uzyskały odpowiedzi wskazujące, że audity według pracowników są bardzo istotne dla doskonalenia, co jest podkreślane przez kierownictwo, ale z drugiej strony wielu pracowników uważa, że audity są dla nich obciążeniem, jednak kierownictwo wymaga, aby je przeprowadzać. Z kolei w przychodni P2 najwięcej pracowników twierdzi, że audity są jedynie formalnym wymogiem i pozornym działaniem. Wynika z tego, że w przychodni P2 auditorzy i auditowani mogą nie podchodzić poważnie do tego procesu i skupiać się na samym wymogu ich wykonania, co potwierdza druga z kolei ilość odpowiedzi pracowników twierdzących, że wykonywanie auditów wynika jedynie z wymagań kierownictwa.

Ponadto pracownicy ocenili, na ile istotna jest dla kierownictwa skuteczność systemu zarządzania jakością (tab. 6).

Tabela 6. Postrzeganie przez pracowników znaczenia skuteczności SZJ dla kierownictwa organizacji P1 i P2 (%)
Table 6. The perception by employees the importance of QMS effectiveness for the management of organizations P1 and P2 (%)

Według Pana/Pani skuteczność SZJ jest dla kierownictwa przychodni: According to Mr./Ms the QMS effectiveness for the management of the clinic is:	**P1**	**P2**
sprawą istotną i priorytetową – important and a priority issue	54,3	6,7
jednym z mniej ważnych aspektów w kierowaniu organizacją – one of the less important aspects in managing the organization	37,2	60,0
kierownictwo w ogóle nie podejmuje działań mających na celu doskonalenie SZJ – the management did not take action to improve the QMS	8,5	33,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

W przychodni P1 zdecydowana większość pracowników uważa, że skuteczność systemu zarządzania jakością jest dla kierownictwa priorytetem, co potwierdzają także odpowiedzi na wcześniejsze pytania. W przychodni P2 odpowiedzi pracowników wskazują, że według nich kierownictwo nie przykłada większej wagi do spraw związanych z systemem zarządzania jakością i tym samym z jego skutecznością. Na uwagę zasługuje fakt, że aż 33,3% pracowników przychodni P2 uważa, że kierownictwo w ogóle nie podejmuje działań mających na celu doskonalenie systemu zarządzania jakością.

Podsumowanie

Najwyższe kierownictwo może kreować środowisko, w którym ludzie są w pełni zaangażowani i w którym system zarządzania jakością może funkcjonować skutecznie poprzez m.in. zapewnienie zasobów oraz odpowiednie działania i decyzje charakteryzujące się przywództwem. Umiejętność i zdolność kadry kierowniczej oraz wykonawczej do kierowania działaniami, podejmowania działań, wpływa na wykonywanie ich w sposób, który umożliwia spełnianie wyznaczonych celów.

Wyniki badań potwierdzają, że postawa i zaangażowanie kierownictwa w funkcjonowanie systemu zarządzania jakością bezpośrednio wpływa na to, jak system ten jest postrzegany przez pracowników. Jeżeli kierownictwo nie podkreśla znaczenia systemu zarządzania jakością, nie przekazuje informacji związanych z systemem i samo nie podejmuje działań mających na celu zmotywowanie pracowników w tym zakresie, system zarządzania jakością nie będzie mógł funkcjonować prawidłowo, co potwierdzają wyniki uzyskane w przychodni P2.

Kierownictwu przychodni P2 należy uświadomić wagę jego postępowania i rolę cech przywódczych w kształtowaniu postaw pracowniczych w systemie zarządzania jakością. Skuteczna komunikacja, motywowanie pracowników, a także atmosfera zaufania i współpracy, przy jednoczesnym uznawaniu wkładu pracowników są istotnymi elementami spełniania zasady przywództwa w celu zapewnienia skuteczności systemu zarządzania jakością. Kierownictwo przychodni P2 powinno podjąć działania mające na celu zwiększenie swojego zaangażowana w funkcjonowanie i doskonalenie systemu.

Prowadzone badania miały charakter pilotażowy. W związku ze zwiększeniem roli przywództwa w aktualnej normie ISO 9001:2015 dalsze badania będą dotyczyły analizy zmian w podejściu kierownictwa do przywództwa w organizacjach różnych branż.

Bibliografia

1. Aftyka W., *Przywództwo w organizacji [Leadership in organizations]* (w): W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania [Man and organization – dilemmas of modern management]*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
2. Ejdys J., *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy [Model improvement of knowledge based standardized management systems]*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
3. Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami [Fundamentals of organizations management]*, PWN, Warszawa 2004.
4. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw [Quality management systems in the construction of competitive advantages of companies]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 246.
5. Materiały szkoleniowe, *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015 [Quality management system according to ISO 9001:2005]*, PCBC, Warszawa 2015.
6. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk [Leadership in organizations. Analysis of best practices]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

7. PN-EN ISO 9000:2015, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary]*.
8. PN-EN ISO 9001:2015, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania [Quality management systems. Requirements]*.
9. Sikora T. (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością [Selected concepts and quality management systems]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
10. Zapłata S., *Wpływ „czynników osobowych" na skuteczność systemu zarządzania jakością – wyniki badań ankietowych [The impact of "personal factors" on effectiveness of the quality management system – results of the survey research]*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 1(72)/2010.
11. Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności [Quality management in the enterprise. Assessment and conditions of effectiveness]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

LEADERSHIP AS A DETERMINANT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVENESS

Summary

The objective of this study is to identify the impact of top management for effective functioning of the quality management system. The results of the researches concerning the assessment of the functioning quality management systems in the opinion of two healthcare center employees have been presented in this article. The researches included, among others, issues perceived by employees operations management, leadership and quality management systems functioning. The differences in the management approach for the functioning of the system on the basis of the employees of these organizations have been shown in this article.

Key words: Quality management system, effectiveness, leadership

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie wpływu najwyższego kierownictwa na skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. W pracy przedstawiono wyniki badań dotyczących oceny funkcjonowania systemów zarządzania jakością w opinii pracowników dwóch zakładów opieki zdrowotnej. Badania obejmowały m.in. zagadnienia dotyczące postrzegania przez pracowników działań kierownictwa, przejawów przywództwa i funkcjonowania systemów zarządzania jakością. Przedstawiono różnice w podejściu kierownictwa obu zakładów opieki zdrowotnej do funkcjonowania systemu w na podstawie opinii pracowników tych organizacji.

Słowa kluczowe: System zarządzania jakością, skuteczność, przywództwo

Adres do korespondencji – Correspndence address
dr inż. Joanna Wierzowiecka
Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Akademia Morska w Gdyni
ul. Morska 81-87, 81-225 Gdynia

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 182-194
data przesłania 14.12.2016/ akceptacji artykułu 09.01.2017

Dr Maria Kukurba
Politechnika Warszawska

ZARZĄDZANIE ZAOPATRZENIEM A WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

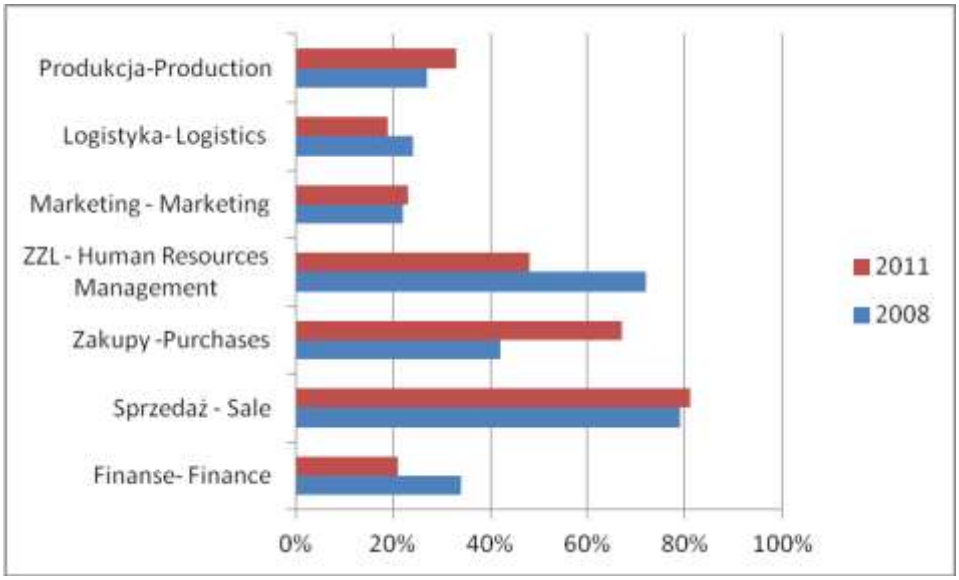
Wstęp

Ewolucja, której przez kilkadziesiąt lat podlegał proces zakupów, doprowadziła do wzrostu jego znaczenia i wpływu na realizację strategicznych celów przedsiębiorstw[1]. W celu określenia praktyk polskich przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu zakupami zostały przeprowadzone badania przez Marketplanet[2] oraz *Harvard Business ReviewPolska* przy udziale Polskiego Stowarzyszenia Managerów Logistyki(PSML). W ramach badania zebrano ankiety od 148 firm oraz przeprowadzono 10 wywiadów. Wśród przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na rozmowę o roli zakupów, znalazły się miedzy innymi: Koksownia "Przyjaźń", Polpharma, Fabryka Mebli "Gawin" i Grupa "Partner". Badania przeprowadzone przez PSML&Marketplanet odpowiednio w 2008 i 2011 roku wskazują na wiodącą rolę zakupów w osiąganiu sukcesów przez przedsiębiorstwo.

Wyniki badania dotyczące wpływu poszczególnych obszarów na sukces przedsiębiorstwa widoczne są na wykresie 1. Respondenci w 2008 roku wskazują zdecydowany wpływ sprzedaży na sukces przedsiębiorstwa, ale kolejnymi wskazanymi obszarami są odpowiednio ZZL- 72% i zakupy - 42%. W 2011 roku następuje zdecydowana zmiana kolejności tych dwóch obszarów na korzyść zakupów, odpowiednio zakupy - 67% i ZZL - 48%.

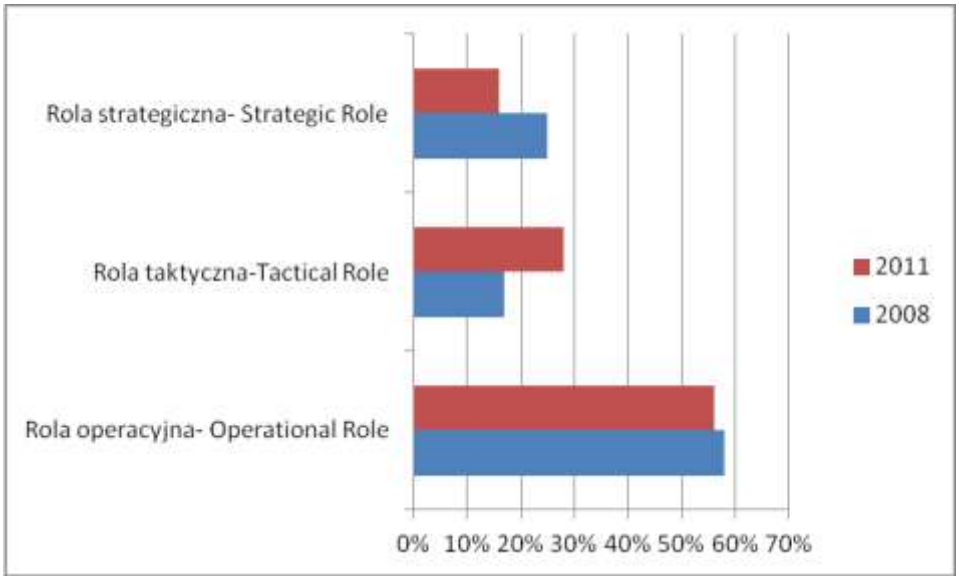
[1] H. Kardasz, *Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badania [Role and Meaning of Purchases in Polish Enterprises- Report from Survey]*, Warszawa 2008, Harvard Business Review Polska & Marketplanet s.10.

[2] Marketplanet jest platformą zakupową świadczącą usługi w zakresie propagowania dobrych praktyk w zakupach B2B, tworzenia nowych rozwiązań informatycznych wspierających relacje miedzy kupującymi i sprzedającymi oraz projektowaniem logistyki.



Wykres 1. Kluczowe obszary mające wpływ na sukces przedsiębiorstwa
Graph 1. Key Management Areas Having Impact on Success of Enterprise
Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Kardasz, Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach. – druga edycja badania [Role and Meaning of Purchases in Polish Enterprises- second edition of survey], Warszawa: PSML & Marektplanet, Warszawa 2012, s. 27.
Source: Own study on the basis: H. Kardasz, Role and Meaning of Purchases in Polish Enterprises- second edition of survey, Warszawa: PSML & Marektplanet, Warszawa 2012, p. 27.

Kolejny wykres (wykres 2.) prezentuje wyniki dotyczące postrzegania roli zakupów w przedsiębiorstwie ze względu na poziom zarządzania. Zdecydowanie dominuje świadomość znaczenia roli operacyjnej zakupów wśród ponad 50% respondentów w 2008 i 2011 roku oraz ich roli taktycznej: 17% w 2008 i 28% w 2011r., przy spadku znaczenia roli strategicznej z 25 % w 2008 roku do 16% w 2011 roku.



Wykres 2. Rola zakupów w polskich przedsiębiorstwach
Graph 2. Role of Purchases in Polish Enterprises
Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Kardasz, Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach. – druga edycja badania [Role and Meaning of Purchases in Polish Enterprises- second edition of survey], Warszawa: PSML & Marektplanet, Warszawa 2012, s. 27.
Source: Own study on the basis: H. Kardasz, Role and Meaning of Purchases in Polish Enterprises- second edition of survey, Warszawa: PSML & Marektplanet, Warszawa 2012, p. 27.

Przytoczone wyniki badań potwierdzają coraz większą świadomość znaczenia roli zakupów w przedsiębiorstwach polskich. Nie oznacza to jednak, że nastąpiła istotna zmiana jakościowa w podejściu do zarządzania zakupami. Pisze o tym w swoim artykule Rutkowski, podając najważniejsze błędy popełniane przez polskich menedżerów zakupów, a wśród nich:

- "(…)
- wąską specjalizację w zarządzaniu kategoriami zakupowymi,
- brak pogłębionej wiedzy finansowej oraz myślenia kategoriami rentowności i **wartości firmy**,
- (…),
- **brak orientacji strategicznej**"[3].

W tym samym artykule Rutkowski identyfikuje podstawowe bariery utrudniające strategiczne postrzeganie zakupów. Poza typowymi problemami związanymi z komunikacją i współpracą pomiędzy różnymi pionami lub

[3] K. Rutkowski, *Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji [Purchases in Business- Need for Strategic Reorientation]* , "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 4/2013, s.36.

działami wymienia silne przyzwyczajenie jednostek merytorycznych do postrzegania roli zakupów jako wyłącznie ograniczoną do realizacji zamówień, niewystarczającą kreatywność pracowników i brak umiejętności szerszego lub niestandardowego spojrzenia na zagadnienie[4]. Koncepcją umożliwiającą takie podejście jest zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, gdyż wymaga myślenia kategoriami wartości przedsiębiorstwa, dotyczy jego wszystkich zasobów oraz poziomów zarządzania. Do pomiaru wartości oraz jako narzędzie wspierające zarządzanie wartością stosowana jest ekonomiczna wartość dodana (EVA). EVA jest narzędziem stosowanym do obliczania zysku rezydualnego zaproponowanym przez Stern'a i Steward'a w 1980 roku. W rachunku EVA porównuje się zwrot z inwestycji (ROIC w ujęciu względnym) ze zwrotem, którego wymagają inwestorzy (WACC w ujęciu względnym)[5] Formuła obliczania jest następująca:

EVA = (ROIC - WACC) × IC

gdzie:

ROIC - stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału,

WACC - oczekiwana przez inwestorów minimalna stopa zwrotu odpowiadająca kosztowi kapitału,

IC - kapitał zainwestowany.

Wartość EVA kształtują decyzje operacyjne i strategiczne podejmowane przez menedżerów. Wpływają one na wartości kosztów i przychodów. Dodatnia wartość EVA jest możliwa tylko wtedy, gdy na skutek tych decyzji suma oszczędności i przychodów jest większa niż kosztów z nimi związanych, w tym również kosztów związanych z finansowaniem działalności.

Celem artykułu jest przeanalizowanie związku EVA z najistotniejszymi aspektami zarządzania zaopatrzeniem oraz wskazanie, że zastosowanie odpowiednich mierników w zarządzaniu zaopatrzeniem pozwala na określenie wpływu podejmowanych decyzji w tym obszarze na zmiany wartości przedsiębiorstwa.

Cel, przedmiot i metoda badań

W artykule zastosowano podejście dedukcyjno-indukcyjne. Na podstawie badan literaturowych w oparciu o istniejące modele dokonano analizy związków zarządzania zaopatrzeniem i zakupami z zarządzaniem strategicznym, a następnie z wartością przedsiębiorstwa. Celem tej analizy było zidentyfikowanie najważniejszych nośników wartości związanych z

[4]Tamże, s.43,

[5]Szablewski, A. Tuzimek, R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy [Valuation and VBM],* POLTEXT, Warszawa 2008, s.125. A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki, Koncepcje. Systemy. Narzędzia [Value Based Management. Conceptions. Systems. Tools],* FRR. Warszawa 2002 ss. 33-45. ; Dudycz, T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa[Value Based Management],* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2005 ss.15-29.

zarządzaniem zaopatrzeniem oraz powiązanie ich z modelem wyceny EVA. Odniesienie do modelu EVA jest uzasadnione tym, że EVA jest wykorzystywana jako jeden z podstawowych mierników oceny zarządzania przedsiębiorstwem przez menedżerów. Ze względu na charakter prezentowanych zagadnień za najbardziej uzasadnione uznano przeprowadzenie analiz według następującego porządku:

1) Wskazanie wartości tworzonych w ramach zarządzania zaopatrzeniem oraz związku z łańcuchem wartości całego przedsiębiorstwa.
2) Wykorzystanie modelu Waltersa w celu wskazania nośników wartości istotnych w procesie zarządzania zaopatrzeniem.
3) Odniesienie do perspektywy finansowej i wykorzystanie modelu EVA w celu wskazania powiązań nośników wartości z ekonomiczną wartością dodaną.

Analiza związku wykorzystywanych mierników efektywności zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie "X" sp. z o.o.z modelem EVA pozwoli wykazać, że podejmowane decyzje w tym obszarze, istotnie wpływają na zmiany wartości przedsiębiorstwa, a właściwy dobór mierników może być wykorzystywany do zarządzania wartością[6].

Wyniki badań

W literaturze przedmiotu pojęcia zakupy i zaopatrzenie są zwykle używane zamiennie i definiowane jako zespół aktywności podejmowanych przez zespół ludzi których celem powinna być realizacja " the five rights", czyli: 1) zapewnienia odpowiedniej jakości, 2) odpowiedniej ilości, 3) we właściwym czasie, 4) właściwej cenie oraz 5) z właściwego źródła[7]. Zakupy i zarządzanie nimi są elementami "supply management", czyli zarządzania zaopatrzeniem rozumianym jako strategiczne podejście do planowania i zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa poprzez efektywne zarządzanie bazą dostawców w procesie zorientowanym na współpracę zespołów, w celu realizacji misji przedsiębiorstwa[8].

Zarządzanie zaopatrzeniem obejmuje aktywności, zasoby i uczestników z podziałem na dwie grupy tworzące sieć wewnętrzną i zewnętrzną. Zarządzanie zaopatrzeniem łączy te dwa obszary aktywności. W ramach zadań wewnętrznych autorzy wymieniają: współpracę w ramach sieci wewnętrznej, operacyjne decyzje zakupowe, definiowanie strategii zakupowych oraz interakcje z siecią zewnętrzną. W ramach zewnętrznej sieci powiązań

[6]Autorka współuczestniczyła w prowadzeniu analiz dotyczących wpływu zarządzania zaopatrzeniem na wartość przedsiębiorstwa w 2014 i 2015 roku. Spółka nie wyraziła zgody na udostępnianie danych.

[7] R.M Monczka,. R.B. Handfield, L.C. Giunipero, J.L Patterson,., *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western, CengageLearning 2011, s.10.

[8] Tamże, s.14.

aktywności oraz zasobów i uczestników, jako główne zadania wymieniane są: współpraca w ramach sieci zewnętrznej, zarządzanie relacjami z dostawcami, koordynacja wspólnych działań oraz monitorowanie, ocena i rozwój współpracy z dostawcami[9].

Podobnie zarządzanie zaopatrzeniem definiuje *Chartered Institute of Procurement and Supply* (CIPS)[10]. CIPS wyodrębnia następujące działania: rozpoznanie potrzeb i opracowanie specyfikacji, określenie wysokości wydatków oraz analizę rynku i potencjalnych dostawców, testowanie strategii zakupowej i identyfikację ewentualnych korekt, przygotowanie dokumentacji ofertowej, wstępną selekcję dostawców, wybór dostawcy i negocjacje warunków kontraktu, podpisanie kontraktu i jego realizacja, operacje wewnętrzne związane z klasyfikacją, ewidencją i magazynowaniem dostaw, ocenę i wnioski dotyczące zawartego kontraktu, kontrolę prawidłowości dostaw, ilości i jakości, ich terminowości i innych uwarunkowań związanych z realizacją celów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa. Ostatni etap dotyczy analizy kosztów życia produktu oraz wpływu podjętych decyzji na ich wartość. Celem analiz jest ciągłe doskonalenie zarządzania zaopatrzeniem[11].

Odnosząc te definicje do mapy Nortona i Kaplana, widoczny jest związek zarządzania zaopatrzeniem z perspektywą wiedzy i rozwoju oraz procesów ze względu na ogromne znaczenie umiejętności i kompetencji osób zatrudnionych w działach zaopatrzenia, ich doświadczenie, zgromadzony kapitał informacyjny oraz zrozumienie znaczenia i roli zakupów i zarządzania zaopatrzeniem w przedsiębiorstwie. Zarządzanie zaopatrzeniem poprzez realizowane zadania łączy się również z pozostałymi perspektywami: klienta i finansową. Na znaczenie strategicznego zarządzania zaopatrzeniem w przedsiębiorstwie zwrócił uwagę Porter koncentrując się głównie na obszarze klientów. Według niego, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest funkcją siły, energii i kompetencji jego dostawców, klientów, potencjalnych oraz obecnych konkurentów.[12]Zależności te zaprezentował w postaci modelu łańcucha wartości obejmującego:

---

[9]L. Bedey, S. Eklund, N. Najafi, W. Wahren, K. Westerlund, *Purchasing Management*, Department of Technology Management and Economics: Chalmers 2008, s.3., http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/90488.pdf:, access date20.11.2015.

[10]*Chartered Institute of Procurement and Supply* (CIPS)(http://www.cips.org/en/Knowledge/Procurement-Cycle/# dostęp 18.11.2015.

[11]Z. Waśkowski, *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie [Application of Conception of Purchasing Marketing in Enterprise]*, "Zarządzanie Przedsiębiorstwem", Nr 1(2004)s. 65), S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi [Logistic Processes Management]*, PWE, Warszawa 2001,s.371.

[12] L. Edvisson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny[Intellectual Capital]*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2001, s.30.

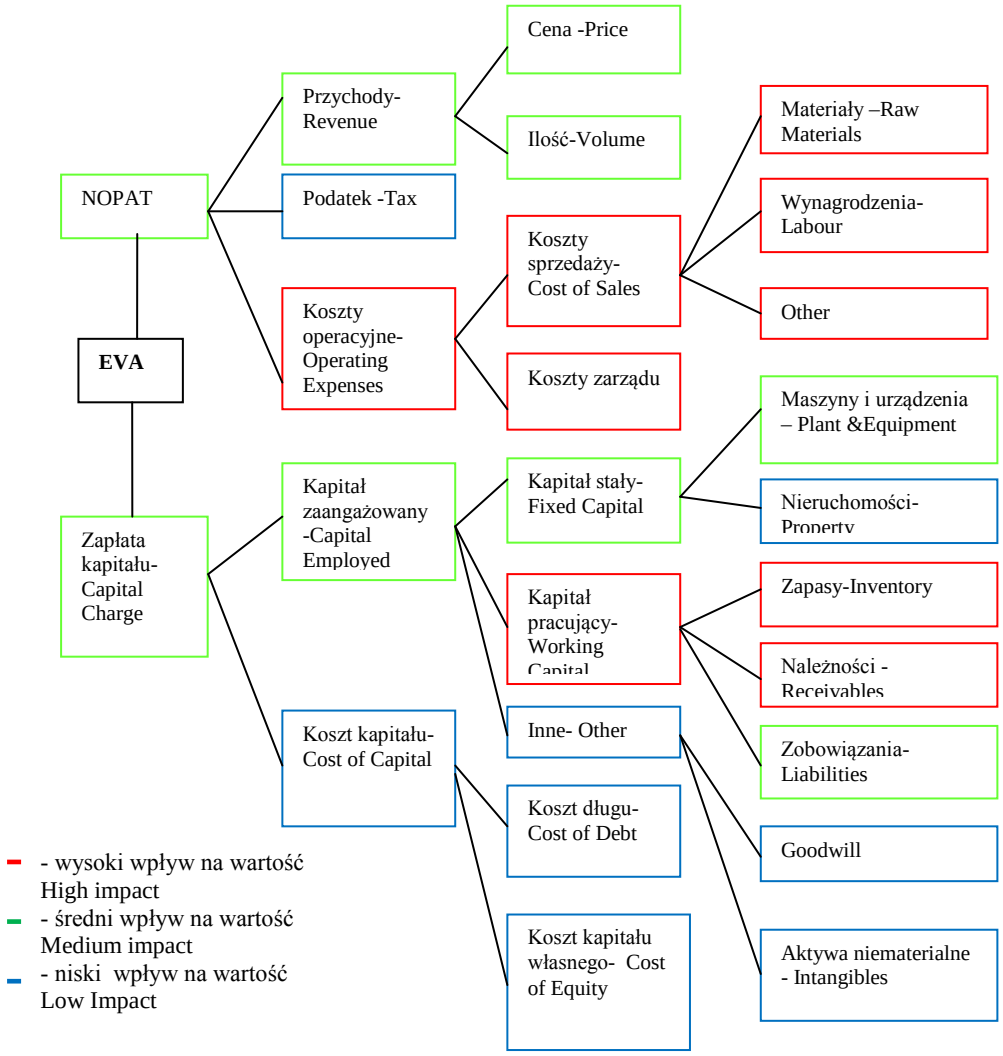
- określenie poszczególnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa,
- zdefiniowanie kosztów związanych z każdą działalnością,
- spojrzenie na powiązania między tymi działalnościami, zarówno wewnętrzne, jak i ze środowiskiem zewnętrznym[13].

Według Porter'a, zaopatrzenie dodaje wartości organizacji, wspierając działalność podstawową firmy, czyli produkcję, logistykę dystrybucji, marketing, sprzedaż i obsługę klienta. Jednocześnie zakupy są niezbędne jako forma wsparcia działań pomocniczych, takich jak infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, technologie informatyczne. Model ten dobrze odnosi się do wcześniej prezentowanego modelu zarządzania zaopatrzeniem z podziałem na aktywności wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz wyraźnie podkreśla znaczenie zakupów dla wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwach zarówno podstawowych i pomocniczych. Z perspektywy operacyjnej dotyczy działań podejmowanych w ramach codziennej aktywności przedsiębiorstwa związanej z koniecznością realizacji bieżących zadań. W perspektywie strategicznej to poszukiwanie nowych możliwości w celu budowania jego przewagi konkurencyjnej. Pośredni wpływ zarządzania zaopatrzeniem może dotyczyć lepszego postrzegania przedsiębiorstwa jako wiarygodnego kontrahenta.

Rozumienie zależności między zarządzaniem zaopatrzeniem a wartością przedsiębiorstwa jest istotne dla zrozumienia **przyczyn** zmian wartości w kontekście bieżącego zarządzania wartością i określania wpływu podejmowanych decyzji na wartość, czyli powiązania z obszarem finansowym.

W tym obszarze, istotne znaczenie ma analiza wpływu proponowanych rozwiązań w zakresie operacyjnego i strategicznego zarządzania zaopatrzeniem na **koszty i przepływy gotówki**. Modelem wychodzącym naprzeciw tym oczekiwaniom jest model Walters'a uwzględniający powiązania poziomu operacyjnego i strategicznego zarządzania. Wśród czynników operacyjnych

[13] D.Barnes, M.Cuming, R.Hazell, R.Martin, D.Walker, *Zarządzanie organizacją* T. 1 *[Management Organisation,]*, PRET S.A., Warszawa 2011, s.168.



Rys. 1. Składniki wartości parametru EVA
Figure 1. Elements of EVA Parameter
Źródło: Fingan & Company LLC, Demystifying EVA and EVA Implementation, Icelandic Management Association Conference on EVA, listopad 1999, http://www.shareholdervalue.com/shareholder_value_research/vbm_publications/index.htm dostęp 27.11.2015.
Source: Fingan & Company LLC, Demystifying EVA and EVA Implementation,Icelandic Management Association Conference on EVA, listopad 1999, http://www.shareholdervalue.com/shareholder_value_research/vbm_publications/index.htm access date 27.11.2015.

związanych z zarządzaniem zaopatrzeniem należy uwzględnić konieczność budowania sieci powiązań z dostawcami oraz z odbiorcami w celu włączenia ich w proces tworzenia wartości. Wielkość dostaw, ceny, terminy płatności oraz warunki dostaw powodują mniejsze lub większe zamrożenie środków pieniężnych w cyklu operacyjnym oraz koszty kapitału. Strategiczne decyzje zakupowe wpływają również na przepływy pieniężne poprzez pozyskiwanie nowych źródeł zaopatrzenia.

Prezentowany wcześniej model EVA oparty o prostą kalkulację przyrostu wartości nie byłby przydatny do analizy wpływ tych decyzji na zmianę wartości przedsiębiorstwa, dlatego, konieczne jest dokonanie dekompozycji EVA (Rys.1.) Rysunek powyżej przedstawia graficzne odzwierciedlenie poszczególnych generatorów wartości wraz z określeniem ich siły oddziaływania na wartość EVA. Koszty operacyjne i kapitał pracujący zostały zakwalifikowane do grupy składników o wysokim wpływie na wartość. Koszty operacyjne obejmują koszt własny sprzedaży zawierający cenę zakupu, zużycie surowców, płace i pozostałe koszty produkcji. Grupa składników o średnim oddziaływaniu na wartość obejmuje między innymi maszyny i urządzenia, a więc koszty związane z ich zakupem. Wynika z tego, że kompetencje i umiejętności pracowników zaopatrzenia mają istotne znaczenie w odniesieniu do tej grupy aktywów. Najmniejszy wpływ na EVA mają koszty finansowania, co nie znaczy, że nie wymagają one uwagi., gdyż warunki i terminy płatności determinują przepływy pieniężne w czasie oraz wpływają na decyzje podejmowane co do rodzaju i struktury finansowania. Jak widać jednak, czynniki o najsilniejszym wpływie na zmianę wartości związane są z zarządzaniem zaopatrzeniem i zakupami. Niedocenianie więc roli strategicznej zakupów przez polskich menedżerów musi przełożyć się na ograniczone możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem praktycznego wpływu zarządzania zaopatrzeniem jest jednak właściwy zestaw mierników umożliwiający kontrolowanie wpływu na wartość. W tym celu zostanie przeanalizowany przykładowy zestaw mierników stosowany przez polskie przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją części do samochodów.

W analizowanej spółce dział zakupów odpowiedzialny za zaopatrzenie dysponuje szeregiem wskaźników efektywności podzielonych na 2 zasadnicze grupy: kosztu materiałów bezpośrednio produkcyjnych, jakości dostarczonych komponentów i realizacji dostaw na czas.

Najważniejsze wskaźniki w obszarze kosztów obejmują oszczędności wynikające ze zmian cen:[14]

- *Net Savings* – wszystkie oszczędności wyrażone kwotowo w odniesieniu do cen obowiązujących na początku roku fiskalnego,

[14] NMA- Nidec Motors&Actuators, *Supplier Manual*, ss.37-46.,http://nidec ma.de/en/NMA%20Supplier%20Manual%20Edition%205.pdf, dostęp 20.07.2015.

- *Index* – wszystkie oszczędności wyrażone procentowo w odniesieniu do cen obowiązujących na początku roku fiskalnego,
- *PPP*[15] *Net Savings* – oszczędności wyrażone kwotowo w odniesieniu do cen obowiązujących na początku roku fiskalnego uzyskane w wyniku negocjacji handlowych, zmian dostawcy komponentów na bardziej konkurencyjnego, zmian technicznych oraz jednorazowych upustów cenowych.

Podane przykłady w sposób bezpośredni odwołują się do obszaru kosztów operacyjnych parametru EVA. Metodologia ich obliczania uwzględnia oszczędności wynikające z wynegocjowanych poziomów cen w stosunku do roku poprzedniego. Wynegocjowanie cen niższych powoduje powstanie oszczędności mających pozytywny wpływ na wynik operacyjny, co w efekcie wpływa na wzrost wartości EVA jako kluczowego miernika zmiany wartości przedsiębiorstwa.

W obszarze kosztów analizowana jest druga grupa obejmująca wskaźniki, związane z czynnikami wpływającymi na zmiany cen materiałów bezpośrednich, takie jak: [16]

- *Raw Material* – zmiany cen komponentów wynikające z indeksacji kosztu surowców notowanych na londyńskiej giełdzie metali (London Metal Exchange – LME) tj. miedzi, aluminium i cynku.
- *Market Effect* – zmiany cen komponentów wynikające z indeksacji kosztu stali na podstawie publikowanych przez magazyn „Metalbulletine Research" (MBR) cen rynkowych.
- *Exchange Rate* – zmiana cen komponentów wynikająca z wahań kursowych USD/EUR..
- *Technical Productivity* – oszczędności wynikające ze zrealizowanych projektów zmian technicznych w komponencie lub w procesie produkcyjnym u dostawcy.

Wskaźniki w tej grupie można podzielić na dwie podgrupy, te które wskazują na czynniki niezależne od firmy jak: tendencje na giełdach światowych, zmiany na rynkach na których zaopatruje się firma, zmiany kursów walut oraz drugą grupę czynników zależnych od działań podejmowanych przez menedżerów, tutaj jako przykładowy miernik *Technical Productivity.*

W obszarze jakości i terminowości dostaw spółka korzysta między innymi z następujących wskaźników: [17]

- *Quality Chargebacks* - zwrot kosztów braku jakości związanych z wystawionych przez spółkę reklamacji jakościowych.

[15] PPP – akronim od *Pure Purchasing Performance*.
[16] NMA- Nidec Motors&Actuators, *Supplier Manual*, ss.40-46., http://nidec ma.de/en/NMA%20Supplier%20Manual%20Edition%205.pdf, dostęp 20.07.2015.
[17] Tamże, s.39-46.

- *Open Q cost* - uwzględnia koszty analizy reklamacji. Wadliwe sztuki są analizowane przez obie strony: dostawcę i klienta.

Uwzględnienie kosztów związanych z jakością oraz terminowością dostaw pozwala na identyfikację wpływu zarządzania zaopatrzeniem na koszty i wynik operacyjny, a co za tym idzie wpływem na wartość EVA. W tym celu spółka prowadzi pogłębioną analizę dostawców z wykorzystaniem normy ISO/TS 16 949 określającej metodologię i kryteria klasyfikacji dostawców.

Głównymi celami realizowanymi przez dział zakupów są:[18]

- "Rozwój (ang. *Development)* i ciągłe doskonalenie jakości poprzez partnerską współpracę celem optymalizacji i stabilizacji procesów produkcyjnych dostawców.
- Monitoring osiąganych wyników (ang. *Performance*) a w razie konieczności wdrażanie planów korygujących (ang. *Supplier Improvements Plans*)
- Prewencję, czyli podejmowanie działań wyprzedzających celem zidentyfikowania i wyeliminowania potencjalnego ryzyka, które utrudnia osiągnięcie celu „zero defektów".

Stosowany system mierników efektywności jest więc zbieżny z realizowanymi celami przez dział zakupów w analizowanej spółce. Uwzględniają one zarówno "miękkie" elementy związane z jakością, jak i mierniki "twarde" typu finansowego, tak istotne w zarządzaniu wartością.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala wyciągnąć następujące wnioski:

- Zarządzanie zaopatrzeniem jest ważnym elementem budowania strategii na poziomie operacyjnym i strategicznym w każdym przedsiębiorstwie. Jest ściśle związane z łańcuchem wartości całego przedsiębiorstwa.
- Jego elementy mają wpływ na wszystkie perspektywy budowanej strategii: wiedzy i rozwoju, procesów, klienta i finansowej. Związki z tymi perspektywami są zróżnicowane, mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni.

Przedstawione wnioski potwierdza analiza przykładowych wskaźników stosowanych przez "X" Spółkę z o.o.:

- Cele realizowane przez dział zakupów są zgodne z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa.
- Dzięki dekompozycji EVA spółka może dokonać identyfikacji, w jaki sposób zarządzanie zaopatrzeniem w odniesieniu do jakości, terminowości, warunków płatności, zarządzania kapitałem obrotowym może wpływać na zmianę wartości EVA. Koncepcja ta umożliwia więc

[18] Tamże, s.37.

weryfikację zmian w polityce i strategii zaopatrzenia z punktu widzenia zmiany wartości przedsiębiorstwa.

- Zastosowanie dekompozycji EVA, jako narzędzia zarządzania, nie jest możliwe bez opracowania spójnego zestawu mierników właściwych dla danego obszaru zarządzania i równocześnie dających się powiązać z poszczególnymi obszarami dekomponowanej EVA.

Przeprowadzone analizy potwierdzają znaczenie zarządzania zaopatrzeniem dla zarządzania strategicznego i budowania wartości przedsiębiorstwa. Koncentrowanie więc uwagi menedżerów w Polsce głównie na poziomie operacyjnym zaopatrzenia nie jest właściwe z punktu widzenia długoterminowego budowania wartości przedsiębiorstwa.

Badania ankietowe prowadzone w Polsce dotyczyły 2008 i 2011 roku, dlatego interesujące mogło by być powtórzenie tych badań w najbliższym czasie w celu weryfikacji, czy i ewentualnie na ile zmieniło się postrzeganie zakupów w przedsiębiorstwach w Polsce w ostatnich latach. Niewątpliwie celowe byłoby porównanie tych wyników z badaniami przeprowadzonymi w innych krajach.

Bibliografia

1. Barnes, D. Cuming, M. Hazell, R. Martin, R. &Walker D.,*Zarządzanie organizacją* T. 1*[Management Organisation,]*, PRET S.A., Warszawa 2011.
2. Bedey, L. Eklund, S. Najafi, N. Wahren, W. &Westerlund, K., *Purchasing Management*, Department of Technology Management and Economics: Chalmers 2008, http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/90488.pdf, dostęp 20.11.2015.
3. Cwynar, A. & Cwynar,W. *Zarządzanie wartością spółki*, *Koncepcje. Systemy. Narzędzia.[Value Based Management. Conceptions. Systems. Tools]*, FRR. Warszawa 2002.
4. Dudycz, T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa[Value Based Management]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2005.
5. Edvisson, L. &Malone, M. S. *Kapitał intelektualny[Intellectual Capital]*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2001.
6. Fingan & Company LLC, *(*1999), *Demystifying EVA and EVA Implementation, ,* Icelandic Management Association Conference on EVA, listopad 1999, http://www.shareholdervalue.com/shareholder_value_research/vbm_publications/index.htm, dostęp 27.11.2015.
7. Kardasz, H. *Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach. – druga edycja badania [Role and Meaning of Purchases in Polish Enterprises- second edition of survey]*, Warszawa: PSML & Marektplanet, Warszawa 2012.
8. Kardasz, H. *Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badania [Role and Meaning of Purchases in Polish Enterprises-Report From Survey]*, Harvard Business Review Polska & Marketplanet, Warszawa 2008.
9. Kaufmann, L. *Purchasing and Supply Management - A Conceptual Framework,* http://scholar.google.pl/scholar?q=:+L.Kaufmann,+Purchasing+and+Supply+Management++A+Conceptual+Framework&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=_LprVPSUMoLKOcTngYAN&ved=0CB8QgQMwAA, dostęp 8.11.2015.
10. Krawczyk, S., *Zarządzanie procesami logistycznymi [Logistic Processes Management]*, PWE, Warszawa 2001.

11. Monczka, R.M. Handfield, R.B. Giunipero, L.C. &Patterson, J.L., *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western, CengageLearning 2011.
12. MNA *Supplier Manual*, (2013), pozyskane z: http://nidec ma.de/en/NMA%20Supplier%20Manual%20Edition%205.pdf, dostęp 20.07.2015.
13. Rutkowski, K. *Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji [Purchases in Business-Need for Strategic Reorientation]*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 4/2013.
14. Szablewski A., Tuzimek R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy [Valuation and VBM]*, POLTEXT, Warszawa 2008.
15. Waśkowski, Z. *Zastosowanie koncepcji marketingu zakupów w przedsiębiorstwie [Application of Conception of Purchasing Marketing in Enterprise]*, "Zarządzanie Przedsiębiorstwem", Nr 1(2004)

SUPPLY MANAGEMENT VERSUS VALUE OF ENTERPRISE

Summary

Main issue of this paper is to discuss the relationship of supply management with corporate strategy and value management. The starting point for the analysis is data survey concerning on the role of purchases in Polish enterprises conducted in 2008 and 2011 years. To assess the results of this survey it was introduced deductive approach based on literature review and were used some models like Porter's value chain, Norton's and Kaplan's strategy map and map of value drivers. Finally it was discussed, using EVA model, what is the influence of value drivers of supply management on final value of enterprise from strategic and operational perspective. Main issue is that paying too little attention by Polish managers to strategic supply management have detrimental effect on long term value creation of the enterprise.

Key words: S*upply management, purchases, value management, EVA, value chain, financial perspective.*

Streszczenie

Celem artykułu jest zweryfikowanie związków zarządzania zaopatrzeniem ze strategią przedsiębiorstwa oraz wartością przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do prowadzonych analiz są badania przeprowadzone wśród polskich menedżerów, dotyczące roli zakupów w przedsiębiorstwie, w 2008 i 2010 roku. Wykorzystano modele mapy strategii Nortona i Kaplana, model czynników wartości Waltersa oraz EVA. Najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz są następujące: zarządzanie zaopatrzeniem jest ściśle powiązane z łańcuchem wartości całego przedsiębiorstwa oraz wszystkimi perspektywami strategicznymi, nośniki wartości istotne dla zarządzania zaopatrzeniem wpływają na wartość przedsiębiorstwa w wymiarze operacyjnym i strategicznym. Przeprowadzone analizy potwierdzają, że przywiązywanie najmniejszej wagi do strategicznego zarządzania zakupami i zaopatrzeniem przez polskich menedżerów jest nieuzasadnione i ma negatywny wpływ na budowanie wartości przedsiębiorstw w perspektywie długoterminowej.

Słowa kluczowe: Z*arządzanie zaopatrzeniem, zakupy,zarządzanie wartością, EVA, łańcuch wartości, perspektywa finansowa.*

Adres do korespondencji-Correspndence address
Dr Maria Kukurba
Politechnika Warszawska
maria.kukurba@op.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 195-208
data przesłania 05.08.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr inż. Agnieszka Napiórkowska
Dr inż. Mirosława Witkowska-Dabrowska
Mgr Natalia Świdyńska
Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie

SUBSYDIOWANIE WYDATKÓW MIESZKANIOWYCH JAKO INSTRUMENT SOCJALNEJ POLITYKI MIESZKANIOWEJ

Wstęp

Mieszkanie, które za definicją przyjętą przez GUS należy rozumieć jako „ lokal składający się z jednej lub kilku izb, łącznie z pomieszczeniami pomocniczymi, wybudowany lub przebudowany do celów mieszkalnych, konstrukcyjnie wydzielony (trwałymi ścianami) w obrębie budynku, do którego to lokalu prowadzi niezależne wejście z klatki schodowej, ogólnego korytarza, wspólnej sieni bądź z ulicy, podwórza lub ogrodu”[1] stanowi podstawowe dobro i miejsce do pełnienia funkcji rodziny. Ze względu na wysoki koszt pozyskania, mimo roli jaką pełni, nie wszystkie rodziny (gospodarstwa domowe) mogą cieszyć się z możliwości posiadania takiego dobra i wynikających z tego faktu korzyści. Brak mieszkania i możliwości jego samodzielnego uzyskania lub utrzymania przez część gospodarstw domowych określany jest mianem kwestii mieszkaniowej, której istotę Kaltenberg-Kwiatkowska (1982) określiła następująco: „z kwestią mieszkaniową mamy do czynienia tam, gdzie zbudowanie domu przestaje być sprawą własnej, samowystarczalnej aktywności (ekonomicznej, a nawet technicznej) rodziny”. Natomiast problemy społeczne pojawiają się wówczas, gdy mamy do czynienia z większymi grupami ludzi niezdolnych do samodzielnego zapewnienia sobie takiego mieszkania, które spełniałoby co najmniej minimum kryteriów społecznie określonego koniecznego standardu[2]. Problemy wiążące się z sytuacją mieszkaniową są więc przedmiotem zainteresowania polityki społecznej, w tym głównie mieszkaniowej. Pomoc kierowana do gospodarstw domowych za pomocą różnorodnych instrumentów i programów dostosowanych do potrzeb tychże, odbywa się zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym.

[1]Mieszkania. *Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań, GUS, 2013[Dwelling stocks. Statistical Yearbook of Poland]*

[2]E. Kaltenberg- Kwiatkowska,*Mieszkanie. Analiza socjologiczna, [Home. Sociological analysis]*.Wyd. PWE, Warszawa,1982, s.16

Każda jednostka samorządu terytorialnego podstawowego stopnia (gmina) spełnia główną rolę przy zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych lokalnej społeczności, przede wszystkim potrzeb uboższej części mieszkańców. Na podstawie ustawy z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego stwierdza się, że tworzenie ogólnych warunków do zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych wspólnot samorządowych należy do własnych zadań każdej gminy. Zadania te są określone w bardzo szerokim kontekście, obejmują one cykl inwestycyjny od planowania terenów przeznaczonych na realizację nowych inwestycji, przez budowę mieszkań aż po eksploatację nowych budynków. Jedną z form pomocy zaliczanej do socjalnej pomocy mieszkaniowej, realizowanej na etapie eksploatacji lokali mieszkaniowych jest dodatek mieszkaniowy. Z względu na stosunkowo szerokie stosowanie, instrument ten ma z perspektywy polityki mieszkaniowej istotne znaczenie.

Celem opracowania jest określenie zakresu i rozmiaru subsydiowania wydatków ponoszonych na utrzymanie lokali za pomocą dodatków mieszkaniowych w Polsce i w województwie warmińsko-mazurskim. W szczegółach zostaną określone następujące problemy: kryteria przyznania i procedura ubiegania się o dodatek mieszkaniowy. Na podstawie danych statystycznych uzyskanych z Banku Danych Lokalnych określono liczbę i sumaryczną kwotę wypłaconych subsydiów oraz średnią wysokość dodatków mieszkaniowych w różnych pod względem własności zasobach mieszkaniowych. Zakres subsydiowania wydatków mieszkaniowych został porównany z zaległościami w opłatach za mieszkania różnych podmiotów władających.

Polityka mieszkaniowa a socjalna polityka mieszkaniowa

Polityka społeczna to działania państwa, których ogólnym celem jest organizowanie postępu społecznego, który coraz częściej jest kojarzony z ideą zrównoważonego rozwoju. Postęp społeczny to ciąg zmian społecznych, który prowadzi do poprawy w zakresie poziomu i jakości życia obywateli oraz zwiększania ich możliwości rozwoju[3]. Polityka społeczna obejmuje m.in. takie kierunki działań jak: zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego obywateli, ochrona zdrowia, wyrównywanie ich szans życiowych, edukacja, zapewnienie pokoju społecznego, troska o rozwój demograficzny, przeciwdziałanie społecznemu wykluczeniu, polityka mieszkaniowa ukierunkowana na zapewnienie wszystkim gospodarstwom domowym dostępu do mieszkań[4]. Polityka mieszkaniowa jest

[3]A. Przymeński, M. Oliwa-Ciesielska, *Publiczna pomoc mieszkaniowa a demarginalizacja społeczna ludności ubogiej [Public housing aid versus social marginalization of the less wealthy]*.Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2014, s. 104.
[4]tamże, s.105.

więc celowym działaniem instytucji państwowych i samorządowych za pomocą prawnych i finansowych instrumentów, mających na celu poprawę sytuacji mieszkaniowej. Publiczna pomoc mieszkaniowa, mająca ambicje oddziaływania w wymiarze ogólnospołecznym, istnieje w wielu formach i kierowana jest do różnych grup ludności w Europie Zachodniej od przełomu XIX i XX wieku[5]. Głównym celem realizowanej polityki mieszkaniowej jest zaopatrzenie całej populacji (gospodarstw domowych) w mieszkania o odpowiedniej wielkości i jakości, znajdujących się w przyjaznym otoczeniu i nabytych lub wynajętych po niskich kosztach. W zależności od zakresu i sposobu oddziaływania – odbywającego się na poziomie centralnym lub gminnym[6] instrumenty polityki mieszkaniowej dzieli się na:

1) Instrumenty pośredniego oddziaływania:
    - regulacje rynkowego podsystemu finansowania,
    - instytucjonalne wsparcie państwa w rynkowym podsystemie finansowania,
    - subsydia mieszkaniowe w rynkowym podsystemie finansowania.
2) Instrumenty bezpośredniego oddziaływania:
    - budownictwo społeczne,
    - subsydia mieszkaniowe.

W celu właściwej identyfikacji i dostosowania zakresu pomocy proponuje się pogrupowanie potrzeb mieszkaniowych w następujące kategorie[7]:

1) kategoria I – mieszkania dla osób bezdomnych, których potrzeby mogą być realizowane poprzez umieszczenie w domach pomocy społecznej, schroniskach dla bezdomnych, noclegowniach;
2) kategoria II– pomieszczenia tymczasowe dla osób, w stosunku do których została orzeczona eksmisja z zajmowanego lokalu, bez prawa do lokalu socjalnego;
3) kategoria III – mieszkania dla osób, które chwilowo znalazły się w niedostatku, a których potrzeby mogą być realizowane poprzez wynajem mieszkań socjalnych;

---

[5]M. Cesarski, *Publiczna socjalna pomoc mieszkaniowa-losy, rozwiązania i treść [Public social housing aid – fate, solutions and the kontent]*. Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace, nr 1 (17)/2014, Wyd. SGH w Warszawie, 2014, s. 115.

[6]P. Lis, *Polityka państwa w zakresie finansowania inwestycji mieszkaniowych [The state's policy with respect to the financing of housing investments]*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa, 2008, s.146-151.

[7]R. Cyran, *Rola lokalnych strategii mieszkaniowych w planowaniu rozwoju mieszkalnictwa na terenie gminy [The role of local housing strategies in planning the development of housing in a commune]*Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości Vol. 18,Wyd. TNN, Olsztyn, 2010, s. 101-110.

4) kategoria IV– mieszkania dla osób, których dochody nie pozwalają na płacenie czynszów rynkowych, a których potrzeby mogą być zaspokojone poprzez najem mieszkań komunalnych;
5) kategoria V – mieszkania dla osób, których dochody są wystarczające do najmowania mieszkań o czynszu rynkowym, potrzeby mieszkaniowe mogą zaspokoić poprzez najem w zasobie towarzystwa budownictwa społecznego;
6) kategoria VI – mieszkania dla osób, których dochody są wystarczające dozaspokojenia swoich potrzeb mieszkaniowych na wolnym rynku.

Każda z wymienionych grup wymaga stosowania odmiennych instrumentów polityki mieszkaniowej państwa i gminy. Gospodarstwa domowe o niskich dochodach i niedostatecznej samodzielności ekonomicznej, osoby bezdomne, grupy specjalne (opuszczający domy dziecka, więzienia) (kategorie I-III) wymagają silnej interwencji socjalnej w celu zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych w podstawowym zakresie przez bezpośredni przydział mieszkań socjalnych lub komunalnych z zasobu gminy. Grupy społeczne o średnich dochodach, dla których nabycie oraz utrzymanie mieszkania byłoby zbyt dużym obciążeniem (kategoria IV), wymagają adekwatnego wsparcia umożliwiającego przekształcenie potrzeb mieszkaniowych w efektywny popyt przez stosowanie szerokiej gamy impulsów zachęcających do zmiany sytuacji mieszkaniowej, w tym zwolnienia podatkowe, tanie kredyty oraz subwencje i dotacje bezpośrednie. Występują ponadto grupy społeczne (kategoria V), które pomimo odpowiednich dochodów z różnych powodów nie chcą posiadać mieszkania na własność, ich potrzeby mieszkaniowe mogą być zaspokajane w formie wspierania przez gminę rozwoju lokalnego rynku, w tym najmu mieszkań o różnym standardzie. Z kolei dla gospodarstw domowych, które są w stanie zaspokoić swoje potrzeby mieszkaniowe (kategoria VI) na zasadach rynkowych, gmina powinna zapewnić sprawnie funkcjonujący rynek mieszkaniowy, w tym szczególnie w sferze dostępu do terenów budowlanych, opracowywania planów zagospodarowania przestrzennego, tworzenia sieci infrastruktury technicznej, budowy mieszkań, sprawnego obrotu i finansowania[8].

Wszelkie działania gminy, a przede wszystkim te, które są kierowane w celu zabezpieczenia potrzeb mieszkaniowych określonych w kategoriach II-IV mieszczą się w ramach socjalnej pomocy mieszkaniowej mającej na celu poprawienie poziomu zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych zmarginalizowanych ekonomicznie gospodarstw domowych[9]. Socjalna pomoc

[8]A. Muczyński, *Ocena stopnia aktywności lokalnej polityki mieszkaniowej w wybranych gminach miejskich [Evaluation of the active role of local housing policy in selected municipalities]*, Acta Scientiarum Polonorum, Wyd. UWM w Olsztynie, 2011, 10(4), s. 44.

[9]A. Przymeński, M. Oliwa-Ciesielska, *Publiczna pomoc mieszkaniowa a demarginalizacja społeczna ludności ubogiej [Public housing aid versus social marginalization of the less wealthy]*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2014, s. 120.

mieszkaniowa utożsamiana jest najczęściej z redystrybucją dochodów na rzecz wspomagania konsumpcji usług mieszkaniowych przez mniej zamożne grupy ludności. Termin mieszkalnictwo socjalne używany jest w węższym znaczeniu na określenie zespołu przedsięwzięć rządowych i samorządowych w celu udostępnienia gospodarstwom domowym o niskich lub symbolicznych dochodach mieszkań o skromnym, niemniej współczesnym standardzie. Brakuje jednak w Polsce i w Europie jednoznacznych definicji i kryteriów w tym zakresie[10]. A. Przymeński i M. Oliwa-Ciesielska (2014) zwracają jednakże uwagę, że socjalna pomoc mieszkaniowa obejmuje tylko te świadczenia, które są kierowane do uprawnionych użytkowników mieszkań lub też polegają na ich udostępnieniu/najmie. Nie obejmuje natomiast pomocy udzielanej w ramach i na mocy prawa dotyczącego osób bezdomnych (pominięcie potrzeb mieszkaniowych kategorii I) w infrastrukturze udostępniającej im schronienie i inne formy wsparcia, w tym różnego rodzaju mieszkania treningowe. Istnieje bowiem zasadnicza różnica pomiędzy samodzielnym, uprawnionym użytkowaniem mieszkania, nawet o niskim standardzie, a korzystaniem z tymczasowego schronienia w placówkach dla bezdomnych. Różnica polega przede wszystkim na możliwości/niemożliwości prowadzenia samodzielnego gospodarstwa domowego. Podstawowymi kryteriami pozwalającymi odróżnić socjalną pomoc mieszkaniową od innych form pomocy mieszkaniowej państwa są[11]:

- kierowanie jej do ludności zmarginalizowanej ekonomicznie,
- udzielanie jej w celu demarginalizowania mieszkaniowego,
- udzielania jej w postaci bezzwrotnych transferów usług mieszkaniowych i środków pieniężnych .

Dla porównania – niesocjalne formy pomocy mieszkaniowej polegają ogólnie na wspieraniu zdolności obywateli do samodzielnego rozwiązywania swoich problemów mieszkaniowych. Są to przede wszystkim programy pomocowe mające na celu pomoc w spłacie kredytów hipotecznych (program Rodzina na swoim, Mieszkanie dla Młodych). Także działalność towarzystw budownictwa społecznego nie jest ukierunkowana bezpośrednio na zaspokajanie potrzeb zmarginalizowanych ekonomicznie grup ludności.

Socjalna pomoc mieszkaniowa zazębia się z działaniami systemu pomocy społecznej i ochroną praw lokatorów. Podstawy prawne socjalnej pomocy mieszkaniowej są rozproszone w wielu aktach prawnych. Znajdują się zwłaszcza

[10]M. Cesarski, 2014, *Budżet a mieszkalnictwo i budownictwo społeczne w Polsce. Transformacja i perspektywy [The budget versus social housing and building in Poland. Transformation and prospects]*. Problemy polityki społecznej, nr 15/2011, Wyd. Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, 2011, s.29-30.

[11]tamże, s.121-123.

w ustawie o ochronie praw lokatorów…, ustawie o dodatkach mieszkaniowych i w przepisach prawa lokalnego, określających procedury i zasady udostępniania mieszkań komunalnych oraz obniżania czynszu za ich najem. Styczne z nimi są także przepisy ustawy o pomocy społecznej, zwłaszcza w częściach dotyczących świadczeń społecznych i pomocy dla bezdomnych.

Jednym z szerzej rozpowszechnionym instrumentem socjalnej pomocy mieszkaniowej jest dodatek mieszkaniowy, zaklasyfikowany do popytowych subsydiów mieszkaniowych. Subsydiami mieszkaniowymi są działania państwa polegające na jawnym bądź ukrytym przepływie funduszy, które zmniejszają relatywny koszt produkcji lub konsumpcji mieszkalnictwa poprzez przychylne traktowanie zarówno sektora mieszkaniowego względem innych sektorów, jak i samego mieszkania jako dobra konsumpcyjnego lub inwestycyjnego w stosunku do innych dóbr. Subsydia mieszkaniowe dzielą się na popytowe (zwane również konsumpcyjnymi lub podmiotowymi) i podażowe. Subsydia popytowe odnoszą się bezpośrednio do gospodarstw domowych i mają na celu poprawę ich sytuacji na rynku mieszkaniowym. Należą do nich m.in. dodatki mieszkaniowe, wyłączenie z podatku od zysków kapitałowych sprzedaży mieszkania, sprzedaż zasobu publicznego najemcom. Do tej grupy zaliczane są również niesocjalne finansowe subsydia mieszkaniowe polegające na wszelkiego rodzaju dopłatach do kredytów mieszkaniowych. Subsydia podażowe (zwane produkcyjnymi lub przedmiotowymi) natomiast mają na celu zwiększenie inwestycji mieszkaniowych brutto, podniesienie ich jakości oraz obniżenie kosztów mieszkaniowych. Subsydia z tej grupy kierowane są głównie do deweloperów, samorządów, ukierunkowane są bezpośrednio na zwiększenie podaży zasobu mieszkaniowego[12].

Dodatki mieszkaniowe – zakres stosowania

Kwestię wypłat dodatków mieszkaniowych przez gminy należy poprzedzić analizą własności zasobu mieszkaniowego w Polsce i w woj. warmińsko-mazurskim (tab.1).

Liczba mieszkań w Polsce szacowana jest na 13,8 mln. W woj. warmińsko mazurskim zlokalizowane jest 497 tys. mieszkań, co stanowi jedynie 3,6% ogółu zasobu. Zbliżona jest struktura własności lokali mieszkalnych. Około 75% stanowią mieszkania osób fizycznych (prywatne), zarówno we wspólnotach mieszkaniowych (ok.25%), jak i poza nimi. Sukcesywnie zmniejsza się udział mieszkań spółdzielni mieszkaniowych, w 2013 r. wynosił ok.16%. Spowodowane jest to możliwością przekształcenia lokalu w odrębną własność (odrębna nieruchomość lokalowa), z której korzystają mieszkańcy

[12]P. Lis, *Polityka państwa w zakresie finansowania inwestycji mieszkaniowych[The state's policy with respect to the financing of housing investments]*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa, 2008, s.146-151.

spółdzielni zajmujący dotychczas lokal na zasadzie spółdzielczego lub lokatorskiego prawa do lokalu. Kolejną grupą właścicieli są gminy, w posiadaniu których znajduje się ponad 6% mieszkań. Ponad to Główny Urząd Statystyczny jako właścicieli wymienia: towarzystwa budownictwa społecznego (tbs-y), zakłady pracy, Skarb Państwa, inne podmioty, które posiadają ok.1,6% udział w strukturze własnościowej mieszkań w Polsce i w woj. warmińsko-mazurskim.

Tabela 1. Formy własności zasobu mieszkaniowego (2013 r.)
Table 1. Forms of ownership of housing resources (2013)

Forma własności zasobu mieszkaniowego Forms of ownership of housing resources	Polska Poland		Woj. warmińsko-mazurskie Province of Warmia and Mazury	
	liczba (mln) number (millions)	udział (%) share (%)	liczba (tys.) number (thousands)	udział (%) share (%)
Ogółem, w tym własność: In total, including the property of:	13 852 896	100	497 030	100
spółdzielni mieszkaniowych /housing cooperatives	2 248 265	16,23	78 558	15,81
osób fizycznych /natural persons	10 441 511	75,37	377 101	75,87
gmin /municipals	934 863	6,75	33 174	6,67
tbs-ów /public building societies	92 066	0,66	2 550	0,51
zakładów pracy /companies	105 304	0,76	3 608	0,73
inne podmioty (w tym SP) /other entities (including the State Treasury)	30 887	0,23	2 039	0,41

Źródło: GUS, Bank Danych Lokalnych, 2015, data dostępu 10.03.2016r [Local Data Bank, 2015, accessed on 10 March 2016]

Idea dodatków mieszkaniowych zakłada pomoc publiczną w zakresie utrzymania mieszkań, niezależnie od ich statusu – lokatorskiego bądź własnościowego, jeżeli uprawniony nie jest w stanie samodzielnie pokryć wydatków na ich utrzymanie[13] . Dodatek mieszkaniowy wprowadzony ustawą z 2 lipca 1994 r. o najmie lokali i dodatkach mieszkaniowych miał do spełnienia kilka celów. Pierwszym była ochrona rodzin, które znalazły się w niedostatku. Ustawa miała chronić je przed negatywnymi skutkami gwałtownej podwyżki czynszów, zaś większość środków z tych podwyżek miała służyć naprawie zdekapitalizowanej substancji mieszkaniowej. Kilka lat później - 21 czerwca 2001 r., uchwalona została ustawa o dodatkach mieszkaniowych i obowiązuje do chwili obecnej.

[13]R. Dziczek, *Ochrona praw lokatorów. Dodatki mieszkaniowe. Komentarz [Protection of tenants' rights. Housing benefits]*,Wyd. Lexis Nexis, 2012, Warszawa, s.199.

Dodatek mieszkaniowyjest powszechnym i okresowym świadczeniem pieniężnym, wynikającym z przepisów ustawy mającym na celu dofinansowanie do wydatków mieszkaniowych ponoszonych w związku z zajmowaniem lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego. Wyróżnia się charakterystycznymi cechami:

– jest świadczeniem obligatoryjnym, przyznawanym na wniosek osoby uprawnionej w tym sensie, że osobom spełniającym ustawowe warunki przysługuje prawo żądania jego wypłaty,

– powszechnym (tj. przysługuje niezależnie od tego, jaki tytuł prawny do lokalu przysługuje osobie uprawnionej, poza wyjątkami przewidzianymi w ustawie),

– okresowym, przyznaje się go bowiem na określony okres (6 miesięcy) z możliwością ponownego przyznania w razie dalszego spełnienia ustawowych warunków.

Dodatek mieszkaniowy jest świadczeniem przyznawanym w drodze decyzji administracyjnej wydawanej na wniosek osoby uprawnionej do jego otrzymania, po spełnieniu przez nią określonych warunków[14]. Kryteriami uprawniającymi do otrzymania dodatku mieszkaniowego są:

1) tytuł prawny do lokalu;

Dodatek może być przyznany najemcom oraz podnajemcom lokali mieszkalnych, osobom mieszkającym w lokalach mieszkalnych, do których przysługuje im spółdzielcze prawo do lokalu mieszkalnego, w lokalach mieszkalnych w budynkach stanowiących ich własność i właścicielom lokali mieszkalnych oraz innym osobom mających tytuł prawny do zajmowania lokalu mieszkalnego (np. umowa użyczenia) i ponoszącym wydatki związane z ich utrzymaniem, jak również osobom zajmującym lokal mieszkalny bez tytułu prawnego, oczekującym na przysługujący im lokal zamienny lub socjalny;

2) wysokość dochodu gospodarstwa domowego;

Dodatek mieszkaniowy przysługuje osobom, jeżeli średni miesięczny dochód na jednego członka gospodarstwa domowego w okresie 3 miesięcy poprzedzających datę złożenia wniosku o przyznanie dodatku mieszkaniowego nie przekracza 175 % kwoty najniższej emerytury w gospodarstwie jednoosobowym i 125 % tej kwoty w gospodarstwie wieloosobowym, obowiązującej w dniu złożenia wniosku.

3) wielkość mieszkania (powierzchnia użytkowa mieszkania);

Ustawa posługuje się pojęciem „powierzchni normatywnej”- dodatek przysługuje na ściśle określoną liczbę metrów mieszkania. Normatywna powierzchnia użytkowa lokalu mieszkalnego lub budynku mieszkalnego, w przeliczeniu na liczbę członków gospodarstwa domowego nie może

[14]G. Manjura-Niśkiewicz,*Dodatki mieszkaniowe w praktyce [Housing benefits in practice]*, Wyd. Gaskor, Wrocław, 2011, s.13-17.

przekraczać: 35 m - dla 1 osoby, 40 m - dla 2 osób, 45 m - dla 3 osób, 55 m - dla 4 osób, 65 m - dla 5 osób, 70 m - dla 6 osób, a w razie zamieszkiwania w lokalu mieszkalnym większej liczby osób dla każdej kolejnej osoby zwiększa się normatywną powierzchnie tego lokalu o 5 m.

Tabela 2. Wypłacone dodatki mieszkaniowe w Polsce w 2014 r.
Table 2. Housing benefits paid to beneficiariesin Poland in 2014

Wypłacone dodatki mieszkaniowe Housing benefits paidto beneficiaries	Polska Poland			
	liczba number	kwota (mln zł) amount (millions)	Udział (% w kwocie) share (% of amount)	średnia kwota dodatku (zł) average housing benefit
Ogółem, w tym w zasobie: In total, including dwelling stocks:	4 738 461	970,98	100	204,9
spółdzielni mieszkaniowych /housing cooperatives	1 388 391	262,37	27,02	189,0
osób fizycznych /natural persons	1 107 978	223,76	23,04	204,4
gmin /municipals	1 894 134	405,99	41,81	214,3
tbs-ów /public building societies	95 024	23,74	2,45	249,9
innych podmiotów (m.in. zakładów pracy, SP, innych) /other entities	252 934	55,12	5,68	217,9

Źródło: GUS, Bank Danych Lokalnych, 2015, data dostępu 10.03.2016r. Local Data Bank, 2015, accessed on 10 March 2016.

Normatywną powierzchnię powiększa się o 15 m, jeżeli w lokalu mieszkalnym zamieszkuje osoba niepełnosprawna poruszająca się na wózku lub osoba niepełnosprawna, której niepełnosprawność wymaga zamieszkiwania w oddzielnym pokoju. Przy obliczaniu wysokości dodatku brane są pod uwagę wydatki (ponoszone przez gospodarstwo domowe) związane z czynszem, kosztami eksploatacji, jak również opłatami za energię cieplną, wodę i odbiór nieczystości ciekłych. Dodatek mieszkaniowy stanowi różnicę pomiędzy wydatkami mieszkaniowymi przypadającymi na normatywną powierzchnię użytkową zajmowanego lokalu mieszkalnego, a częścią wydatków ponoszoną przez osobę, której przyznany jest dodatek. Zgodnie z ustawą z dnia 13 listopada 2003 r. (Dz. U. Nr 203, poz.1966, art. 6) o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, wysokość dodatku mieszkaniowego nie może przekraczać 70% faktycznych wydatków ponoszonych za lokal mieszkalny. Rada gminy, w drodze uchwały, może podwyższyć lub obniżyć, nie więcej niż o 20 punktów procentowych, wysokość wskaźników procentowych. Oznacza to, że maksymalna wysokość wypłacanego dodatku może kształtować się w przedziale

od 50% do 90% ponoszonych wydatków mieszkaniowych[15] . Dane dotyczące zakresu stosowania dodatków mieszkaniowych w Polsce i w woj. warmińsko-mazurskim przedstawione zostały w tab. 2 i 3.

Tabela 3. Wypłacone dodatki mieszkaniowe w woj. warmińsko-mazurskim w 2014 r.
Table 3. Housing benefits paid in the Province of Warmia and Mazury in 2014

Wypłacone dodatki mieszkaniowe Housing benefits paidto beneficiaries	Woj. warmińsko-mazurskie Province of Warmia and Mazury			
	liczba number	kwota (mln zł) amount (millions)	Udział (% w kwocie) share (% of amount)	średnia kwota dodatku (zł) average housing benefit
Ogółem, w tym w zasobie: In total, including dwelling stocks:	300 467	50,83	100	169,2
spółdzielni mieszkaniowych /housing cooperatives	73 271	11,27	22,17	153,8
osób fizycznych /natural persons	90 666	15,08	29,66	156,75
gmin /municipals	112 520	19,87	39,09	176,6
tbs-ów /public building societies	3 699	1,06	2,08	287,9
innych podmiotów (m.in. zakładów pracy, SP, innych) /other entities	20 311	3,55	7,0	174,9

Źródło: GUS, Bank Danych Lokalnych, 2015, data dostępu 10.03.2016r. Local Data Bank, 2015, accessed on 10 March 2016.

W 2014 r. w Polsce wypłacono ponad 4,7 mln dodatków mieszkaniowych na kwotę 970,98 mln zł. Średnia ich wysokość wynosiła 214,3zł. Szczególną uwagę zwraca fakt, że blisko 42% kwoty zostało wypłacone najemcom lokali komunalnych, które w strukturze udziałowej zajmują 6,75%. Mieszkańcom lokali spółdzielczych wypłacone zostało 27% ogólnej kwoty dodatków a osobom fizycznym -23%. Średnie kwoty dodatku w tych zasobach były niższe- mieszkańcy spółdzielni otrzymali średnio po 189zł, właściciele prywatni -204,4zł. Stosunkowo duży udział w korzystaniu z subsydiowania, w porównaniu do udziału mieszkań w zasobie obserwuje się wśród mieszkańców towarzystw budownictwa społecznego, mieszkań zakładowych i Skarbu Państwa. Do najemców tych form zasobów trafiają również najwyższe średnie dodatki.

Udział dodatków mieszkaniowych wypłaconych mieszkańcom woj. warmińsko-mazurskiego jest wyższy niż udział mieszkań zlokalizowanych w województwie w stosunku do ogólnego zasobu i wynosi 5,23%. Ma to zapewne swoje uzasadnienie w niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego

[15] GUS. Bank Danych Lokalnych. *Gospodarka mieszkaniowa i komunalna 2014 [Statistical Yearbook of Poland. Housing and municipal economy 2014*

województwa, przejawiającym się m.in. niższym poziomem dochodów gospodarstw domowych oraz wyższych wartościach wskaźników zagrożenia ubóstwem[16]. Są to działania całkowicie uzasadnione i zgodne z założeniami socjalnej pomocy mieszkaniowej – ma trafiać do gospodarstw zmarginalizowanych ekonomicznie lub tą marginalizacją zagrożonych. Pomoc kierowana do najemców lokali komunalnych jest na zbliżonym poziomie jak w Polsce. Mniej subsydiów trafia do członków spółdzielni mieszkaniowych, więcej do właścicieli prywatnych mieszkań. Stosunkowo duży udział właścicieli i najemców korzystających z pomocy ma konsekwencje w niższych dopłatach. Średnia kwota dodatku to 169,2 zł. Najwyższe dodatki otrzymują najemcy w tbs-ach, w 2014 r. było to niemal 288zł.

Tabela 4. Zaległości w opłatach za mieszkanie
Table 4. Housing rents due

Zaległości w opłatach za mieszkanie Housing rents due	Polska Poland			Woj. warmińsko-mazurskie Province of Warmia and Mazury		
	liczba number	kwota (tys. zł)	udział (%) share (%)	liczba number	kwota (tys. zł)	udział (%) share (%)
Ogółem, w tym w zasobie: In total, including dwelling stocks:	1 816 865	2 064 384,2	100%	70 031	66 894,8	100%
spółdzielni mieszkaniowych /housing cooperatives	930 997	841 139,6	40,75	34 534	26 678,6	39,88
osób fizycznych /natural persons	441797	510 836,5	24,75	19 893	19885,5	29,74
gmin /municipals	379085	604 032,8	29,25	13 629	18452,8	27,58
tbs-ów /public building societies	22388	28 935,3	1,40	741	671,4	1,00
innych podmiotów /other entities	42598	79 440	3,85	1 234	1 206,5	1,80

Źródło: GUS, Bank Danych Lokalnych, 2015, data dostępu 10.03.2016r. Local Data Bank, 2015, accessed on 10 March 2016.

Subsydiowanie wydatków mieszkaniowych ma na celu ochronę gospodarstw domowych przed nadmiernymi obciążeniami budżetów domowych. Ma również na celu zapobieganie powstawania zaległości w opłatach. Fakt zadłużenia mieszkania nie jest kryterium eliminującym z możliwości ubiegania się o przyznanie dodatku. Dopiero w wypadku stwierdzenia, że osoba, której przyznano dodatek mieszkaniowy, nie opłaca na bieżąco należności za zajmowany lokal mieszkalny, wypłatę dodatku mieszkaniowego wstrzymuje się w drodze decyzji administracyjnej do czasu uregulowania zaległości. Jeżeli

[16]A. Napiórkowska-Baryła, M. Witkowska-Dąbrowska, I.M. de Jesus, The housing marginalization threat to households in the Province of Warmia and Mazury. Selskoje chozjajstwo–probliemy i pierspiektiwy, tom 28, Grodzieńskij Gosudarstwiennyj Agrarnyj Uniwiersitet, Grodno 2015, s.256-263.

natomiast uregulowanie zaległości nie nastąpi w ciągu 3 miesięcy, decyzja o przyznaniu dodatku mieszkaniowego wygasa. W wypadku uregulowania należności wypłaca się dodatek mieszkaniowy za okres, w którym wypłata była wstrzymana. Sumę zaległości w opłatach za mieszkanie w Polsce i w woj. warmińsko-mazurskim przedstawia tab. 4.

Zaległości w opłatach za mieszkanie występują w 1,8 mln mieszkań w Polsce na kwotę przeszło 2 mld zł. Najwyższe zaległości posiadają mieszkańcy spółdzielni mieszkaniowych, stanowią one 40% ogólnej kwoty. Po około 30% zaległości generują najemcy lokali komunalnych oraz właściciele lokali prywatnych (również we wspólnotach mieszkaniowych).

Porównując udział poszczególnych rodzajów lokali w zasobie, wypłacane kwoty dodatków mieszkaniowych i poziom zaległości można stwierdzić, że najwyższą sprawnością gospodarowania wykazują się właściciele prywatni. Są w posiadaniu 75% mieszkań, otrzymują 23% wypłacanych dodatków mieszkaniowych i odsetek lokali zadłużonych utrzymuje się na zbliżonym poziomie (24,75%). Członkowie spółdzielni mieszkaniowych, przy 16% udziale mieszkań w zasobie otrzymują 27% kwoty dodatków mieszkaniowych, udział w kwocie zaległości wynosi 40%. Do zasobu mieszkań komunalnych (6,75% udziału) trafia blisko 42% subsydiowania, pomimo tego 29% zaległości generują mieszkania gminne.

Podsumowanie

Problemy mieszkaniowe stanowią ważne miejsce wśród zadań znajdujących się w gestii samorządowych władz. Gminne samorządy powinny prowadzić właściwą politykę mieszkaniową oraz rozwiązywać problemy lokalowe określonych grup społecznych, a także dokonywać wyboru właściwych instrumentów. Aktualnie do najważniejszych zadań samorządów lokalnych związanych z mieszkalnictwem należą sprawy związane z polityką przestrzenną oraz gruntową, z oddziaływaniem na ogólną dostępność mieszkań o niskim lub umiarkowanym czynszu, z właściwą dystrybucją pomocy publicznej, jak również dotyczące określonej polityki czynszowej. Część instrumentów pomocy mieszkaniowej, pozostających w gestii gmin nakłada się na działania z zakresu pomocy społecznej. Zaliczane są wówczas do socjalnej pomocy mieszkaniowej. Dzieje się tak, m.in. w przypadku analizowanego subsydiowania wydatków na utrzymanie lokali dodatkami mieszkaniowymi. Zwłaszcza dla najuboższych gospodarstw domowych jest to dość istotne źródło pomocy w zakresie wydatków eksploatacyjnych związanych z utrzymaniem mieszkań. Wypłata dodatków mieszkaniowych jest zadaniem własnym gmin, z którego według badań A. Przymeńskiego i M. Oliwy–Ciesielskiej na ogół samorządy wywiązują się dość dobrze. Nasuwa się tu jednak pytanie czy organy samorządu terytorialnego podejmują wystarczające działania dla efektywnej realizacji zadań w zakresie gospodarki

mieszkaniowej w kontekście porównania udziału w korzystaniu z dodatków mieszkaniowych i poziomu zadłużenia do wielkości zasobu mieszkaniowego (prywatnego, spółdzielczego i komunalnego). Blisko 30% mieszkań komunalnych, stanowiących 6,75% lokali w ogólnym zasobie jest zadłużonych pomimo faktu, że 42% subsydiowania trafia do mieszkańców tego zasobu. Być może jest to tylko kwestia braku skuteczności zarządców i administratorów w egzekwowaniu zaległości, ale również przesłanka do objęcia tych lokatorów inną formą pomocy socjalnej.

Literatura:

1. Cesarski M., *Budżet a mieszkalnictwo i budownictwo społeczne w Polsce. Transformacja i perspektywy [The budget versus social housing and building in Poland. Transformation and prospects]*. Problemy polityki społecznej, nr 15/2011, Wyd. Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, 2011, s.29-30.
2. Cesarski M., *Publiczna socjalna pomoc mieszkaniowa-losy, rozwiązania i treść [Public social housing aid – fate, solutions and the kontent]*. Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace, nr 1 (17)/2014, Wyd. SGH w Warszawie, 2014, s. 115.
3. Cyran R., *Rola lokalnych strategii mieszkaniowych w planowaniu rozwoju mieszkalnictwa na terenie gminy [The role of local housing strategies in planning the development of housing in a commune]*. Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Wyd. TNN, 2010, Vol. 18, s. 101-110.
4. Dziczek R., *Ochrona praw lokatorów. Dodatki mieszkaniowe. Komentarz [Protection of tenants' rights. Housing benefits]*. Lexis Nexix. Warszawa, 2012, s. 199.
5. Kaltenberg- Kwiatkowska E., *Mieszkanie. Analiza socjologiczna [Home. Sociological analysis]*. Wyd. PWE, Warszawa, 1982, s.16.
6. Lis P., *Polityka państwa w zakresie finansowania inwestycji mieszkaniowych* [*The state's policy with respect to the financing of housing investments]*. Wyd. C.H.Beck, Warszawa, 2008, s.146-151.
7. Manjura-Niśkiewicz G., *Dodatki mieszkaniowe w praktyce* [*Housing benefits in practice]*. Wyd. Gaskor, Wrocław, 2011, s.13-17.
8. Muczyński A., *Ocena stopnia aktywności lokalnej polityki mieszkaniowej w wybranych gminach miejskich [Evaluation of the active role of local housing policy in selected municipalities]*.Acta Scientiarum Polonorum 10(4), Wyd. UWM w Olsztynie, 2011, s. 41-51.
9. Napiórkowska-Baryła A., Witkowska-Dąbrowska M., I.M. de Jesus, The housing marginalization threat to households in the Province of Warmia and Mazury. Sielskoje chozjajstwo – probliemy i pierspiektiwy, tom 28, Grodzieńskij Gosudarstwiennyj Agrarnyj Uniwiersitet, Grodno 2015, s.256-263
10. Przymeński A., M. Oliwa Ciesielska, *Publiczna pomoc mieszkaniowa a demarginalizacja społeczna ludności ubogiej [Public housing aid versus social marginalization of the less wealthy]*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2014, s. 104-120.
11. Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o dodatkach mieszkaniowych (Dz. U. 25 Nr 71, poz. 734, z późn. zm.)
12. Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego (Dz. U. Nr 71, poz. 733 z późn. zm.)
13. www.bdl.stat.gov.pl

SUBSIDIZING HOUSING EXPENSES AS AN INSTRUMENT OF SOCIAL HOUSING POLICY

Key words: social housing policy, housing subsidies, housing benefits

Abstract
The article deals with the problem of housing demand and housing policy, the latter seen as all actions carried out by state and local government institutions, using legal and financial instruments, in order to improve the housing situation. The principal objective of the implemented housing policy is to supply the whole population (households) with adquate quality and size homes, located in friendly environment and either purchased or rented at low cost. Support instruments are addressed to households having first categorized the housing needs. In order to prevent housing marginalization, households with the lowest incomes are offered social housing aid, which most often equates redistribution of incomes so as to support consumption of housing services among less wealthy groups of the general population. Social help related to housing is coupled with other actions conducted within the social aid system and the legal protection of tenants. The housing benefit is one of the more broadly applied social housing aid tools.

Słowa kluczowe: socjalna polityka mieszkaniowa, subsydia mieszkaniowe, dodatki, mieszkaniowe

Streszczenie:
W artykule poruszony został problem potrzeb mieszkaniowych i polityki mieszkaniowej rozumianej jako ogół działań instytucji państwowych i samorządowych za pomocą prawnych i finansowych instrumentów, mających na celu poprawę sytuacji mieszkaniowej. Głównym celem realizowanej polityki mieszkaniowej jest zaopatrzenie całej populacji (gospodarstw domowych) w mieszkania o odpowiedniej wielkości i jakości, znajdujących się w przyjaznym otoczeniu i nabytych lub wynajętych po niskich kosztach. Instrumenty pomocowe kierowane są do gospodarstw domowych po identyfikacji kategorii potrzeb mieszkaniowych. Do gospodarstw domowych o najniższych dochodach, w celu zapobiegania marginalizacji mieszkaniowej kierowana jest socjalna pomoc mieszkaniowa, utożsamiana najczęściej z redystrybucją dochodów na rzecz wspomagania konsumpcji usług mieszkaniowych przez mniej zamożne grupy ludności. Socjalna pomoc mieszkaniowa zazębia się z działaniami systemu pomocy społecznej i ochroną praw lokatorów. Jednym z szerzej rozpowszechnionym instrumentem socjalnej pomocy mieszkaniowej jest dodatek mieszkaniowy, zaklasyfikowany do popytowych subsydiów mieszkaniowych. Wypłata dodatków jest zadaniem własnym gminy.

Adres do korespondencji-Correspondence address:
dr inż. Agnieszka Napiórkowska-Baryła
dr inż. Mirosława Witkowska-Dabrowska,
mgr Natalia Świdyńska
Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
agnieszka.baryla@uwm.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 209-221
data przesłania 29.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr Gracjan Chrobak
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

ROLA WSKAŹNIKÓW OBROTOWOŚCI W PLANOWANIU ZAPOTRZEBOWANIA NA KAPITAŁ OBROTOWY NETTO W JEDNOSTCE

Wstęp

Kapitał obrotowy netto (inaczej kapitał pracujący - z ang. *working capital*) ma za zadanie redukcję niepewności towarzyszącej finansowaniu środków obrotowych. Stanowi swego rodzaju zaporę bezpieczeństwa ułatwiającą zachowanie płynności finansowej w jednostce.[1] Z drugiej strony pozwala na maksymalizację zwrotu z aktywów przedsiębiorstwa.[2]

Wyznaczenie pożądanego poziomu kapitału pracującego wymaga wiedzy o stanie zasobów majątku i źródeł ich finansowania o charakterze krótkoterminowym. Podstawą tej oceny są niejednokrotnie wskaźniki obrotowości, określane również mianem mierników produktywności. Ich odwrotnością są wskaźniki zaangażowania i ich pochodne w postaci mierników rotacji.[3]

I tak do ustalenia niezbędnego poziomu kapitału pracującego przyjmuje się po stronie aktywów bieżących mierniki obrotowości zapasów rzeczowych aktywów obrotowych i należności krótkoterminowych, a po stronie pasywów wielkość miernika krótkoterminowych zobowiązań i rezerw na nie w danym okresie.[4]

---

[1] Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie[Financial Liquidity Management of an Enterprise]*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001,s. 76

[2] Z. Leszczyński, T. Wnuk-Pel, *Controlling w praktyce [Controlling in Practice]*, ODDK, Gdańsk 2004, s. 156

[3] L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie [Enterprise's Financial Analysis]*, PWE, Warszawa 2007, s. 88-89 i s. 93-95; por. B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie. Przykłady, zadania, rozwiązania [Enterprise's Financial Analysis.Examples, Exercises and Solutions]*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013, s. 115; por. E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych [Financial Statements Analysis]*, PWE, Warszawa 2008, s. 216-217

[4] Por. P. J. Szczepankowski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania [Financial Management of an Enterprise. Theoretical Foundations, Examples and Exercises]*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004,s. 343-346

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem artykułu jest prezentacja metod służących określaniu docelowej wysokości kapitału obrotowego netto w oparciu o wskaźniki obrotowości. Ponadto omówiono możliwości „projektowania" nieliniowych funkcji trendu kosztów i przychodów *ex ante* w podejmowaniu decyzji menedżerskich. Główna teza artykułu opiera się na założeniu, że struktura i wysokość składowych wskaźników obrotowości aktywów, zwłaszcza zapasów, wpływa na dokładność szacunków kapitału pracującego w jednostce. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, w jaki sposób przyszłe koszty i przychody są wyznaczane, jak kształtują się różnice pomiędzy wielkościami empirycznymi i teoretycznymi.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi odmianami kalkulacji kapitału pracującego na bazie mierników obrotowości. Zalicza się do nich: metodę cyklu konwersji gotówki, kosztową (ponoszonych nakładów) oraz udziału kosztów operacyjnych w przychodach ze sprzedaży.[5]

Tabela 1. Poziom kapitału obrotowego netto w latach 2011-2015 w firmie LENTEX S. A. (w tys. PLN)
Table 1. The Level of Working Capital for 2011-2015 in LENTEX S. A. (in thous. zl)

Składniki/ Components	Lata/Years				
	2015	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**
Aktywa trwałe- Non-current assets	220 233	239 276	230 792	235 867	234 196
Aktywa obrotowe- Current assets	92 898	79 987	89 872	85 040	94 454
Kapitał własny Owner's equity	237 115	209 997	253 111	240 084	235 532
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania długoterminowe Long-term liabilities and provisions	20 654	35 271	36 774	47 947	59 562
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe Short-term liabilities and provisions	55 362	73 995	30 779	32 876	33 556
Kapitał obrotowy netto- Working capital	**37 536**	**5 992**	**59 093**	**52 164**	**60 898**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanej jednostki
Source: Own study on the basis of the entity's annual reports

Podmiotem badań jest firma Lentex S. A. zajmująca się produkcją wyrobów tekstylnych oraz produkcją z gumy i tworzyw sztucznych.

[5] Por. P. J. Szczepankowski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania [Financial Management of anEnterprise. Theoretical Foundations, Examples and Exercises]*, op. cit.,s. 349

Tabela 2. Zestawienie wskaźników rotacji w dniach w celu ustalenia cyklu konwersji gotówki i zapotrzebowania na kapitał pracujący
Table 2. The Set of Number of Days Indicators for Determining Net Operating Cycle and Working Capital Requirements

Lp.	Licznik wskaźnika/ Ratio's numerator	Formuła/ Formula	Lata/Years			
			2015	2014	2015*	2014*
0	1	2	3	4	5	6
1	zapas materiałów- raw materials inventory	Średni stan zapasów materiałów x 365 / Koszty operacyjne (Zużycie materiałów)*	38	38	62	57
2	zapas produkcji w toku work in progress inventory	Średni stan produkcji w toku x 365 / Koszty operacyjne (Koszt wytworzenia)*	2	3	3	4
3	zapas produktów gotowych- finished goods inventory	Średni stan produktów gotowych x 365 / Koszty operacyjne (Koszt wytworzenia)*	41	40	54	50
4	zapas towarów- merchandise inventory	Średni stan zapasów towarów x 365 / Koszty operacyjne (Wartość towarów w cenach zakupu)*	0	0	6	19
5	stan należności handlowych- trade receivables balance	Średni stan należności handlowych x 365 / Przychody ze sprzedaży/ Sales revenue	68	76	68	76
6	stan zobowiązań handlowych- trade payables balance	Średni stan zobowiązań handlowych x 365 / Koszty operacyjne	(33)	(36)	(33)	(36)
7	Cykl konwersji gotówki- Net Operating Cycle [suma poz. 1÷6]		116	121	159	171
8	Planowana dzienna wartość sprzedaży- planned daily sale	Planowane przychody ze sprzedaży/Planned Sales / 365	492	478	492	478
9	**Ogółem zapotrzebowanie na kapitał pracujący- Working Capital Required**		**56 909**	**57 893**	**78 177**	**81 780**

*Gwiazdka oznacza alternatywną podstawę mianownika we wzorach mierników rotacji zapasów
*An asterisk indicates the alternative denominator base in inventories turnover ratios formulae next to operating expenses (i e. raw materials used for materials, manufacturing cost of products sold for work in progress and finished goods, value of goods and materials sold for merchandise)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. J. Szczepankowski, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 343-345; B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska, Analiza finansowa w przedsiębiorstwie. Przykłady, zadania i rozwiązania, Wyd. CedeWu, Warszawa 2013, s. 116-118
Source: Own study on the basis: P. J. Szczepankowski, Financial Management of an Enterprise. Theoretical Foundations, Examples and Exercises, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 343-345; B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska. Enterprise's Financial Analysis. Examples, Exercises and Solutions, CedeWu, Warszawa 2013, s. 116-118

Rzeczywiste wielkości kapitału obrotowego netto w latach 2011-2015 wraz z niezbędnymi danymi potrzebnymi do jego obliczenia zawiera tabela 1.

Z tabeli 1 wynika, że poziom kapitału pracującego ulegał znacznym wahaniom. Największe z nich zanotowano w roku 2011 i 2014. Punktem wyjścia w określeniu postulowanej wysokości kapitału obrotowego netto jest obliczenie mierników rotacji aktywów i pasywów o charakterze krótkoterminowym (tab. 2). Nietrudno dowieść, iż w zależności od wielkości mianownika we wzorach różnie kształtują się poziomy poszczególnych wskaźników obrotowości zapasów. Przykładowo miernik rotacji materiałów w 2015 r. przybierał wartości 38 dni lub 62 dni- w zależności od tego czy bazę stanowiły koszty operacyjne,[6] czy ich składowa w postaci kosztów zużycia materiałów.[7] Chcąc obliczyć cykl konwersji gotówki należy dodać do siebie kwoty mierników obrotowości zapasów i należności handlowych, a od tak otrzymanej sumy odjąć poziom miernika rotacji zobowiązań handlowych, wyrażonych każdorazowo w dniach.[8] Cykl konwersji gotówki w zależności od podejścia wynosi 116 lub 159 dni. Ostatecznie mnożąc cykl konwersji gotówki przez planowaną dzienną wartość sprzedaży uzyskuje się kwotę zapotrzebowania na kapitał pracujący. Wyniosło ono w badanym roku kolejno 56.909 tys. złotych lub 78.177 tys. złotych.

Bardziej zaawansowanym sposobem ustalania zapotrzebowania na kapitał pracujący jest metoda kosztu oraz udziału w przychodach.

[6] Koszty operacyjne pojawiają się jako pozycja porównawczego rachunku wyników. Ich odpowiednikiem w wersji kalkulacyjnej rachunku jest wielkość kosztu własnego sprzedaży, por. załącznik nr 1, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości [The Accounting Act of 29 September 1994], Dz. U. 2013, poz. 330 ze zm.

[7] Warto podkreślić, iż obliczając wielkości poszczególnych mierników rotacji zapasów, firma Lentex odnosiła za każdym razem przeciętne stany ich składowych do kwoty kosztów operacyjnych

[8] Zob. przykładowo M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie[Financial Liquidity Management of an Enterprise]*,op. cit., s. 97

Tabela 3. Badanie dopasowania wielkości teoretycznych do empirycznych i ich prognoza na 2016 r. (w tys. PLN)
Table 3. Fit Survey of Theoretic and Empirical Data and Their Estimates for 2016 (in thous. zl)

Pozycja/ Position	2015	2015^	Błąd/Error [y-y^]/y^	2016^
0	**1**	**2**	**3**	**4**
Przychody ze sprzedaży*- Sales revenue	178 957	174 331	0,0265	179 605
Amortyzacja**-Depreciation and amortization	5 347	5 314	0,0062	5 265
Zużycie surowców, materiałów i energii*- Raw materials and consumables used	90 220	85 694	0,0528	83 884
Koszty świadczeń pracowniczych**- Employee benefits expense	20 177	19 259	0,0476	19 943
Koszty usług obcych*- External services expense	24 116	27 699	0,1294	27 699
Koszty podatków i opłat obcych**- Taxes and charges	2 106	1 958	0,0754	1 981
Pozostałe koszty**- Other expenses	2 131	2 348	0,0922	2 201
Wartość sprzedanych towarów i materiałów**-Value of goods and materials sold	1 852	1 820	0,0179	1 734
Zmiana stanu produktów i produkcji w toku- Changes in inventories of finished goods and work in progress	94	(6 745)	X	(2 455)
Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby- Manufacturing cost of products for internal purposes			X	x
Razem- Total	**146 043**	**137 347**	**X**	**140 252**
Koszty sprzedaży*- Distribution costs	18 548	16 587	0,1183	18 751
Koszty ogólnego zarządu*- Administrative expenses	16 505	17 256	0,0435	17 868
Koszty sprzedanych produktów i materiałów*- Cost of products and materials sold	110 990	103 505	0,0723	103 633

*Wielkości prognozowane w oparciu o linię trendu, **wielkości prognozowane w oparciu o średnią ruchomą

*Estimates based on trend line ** estimates based on moving average

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Dysponując miernikami obrotowości, w następnym kroku ustalono prognozowane wielkości przychodów ze sprzedaży i kosztów ich uzyskania w układzie rodzajowym i funkcjonalno-kalkulacyjnym w Lentex S. A. (tab. 3).

Badając amplitudę ich zmian w czasie, dało się zauważyć wśród nich te bez trendu, z uwidocznionymi wahaniami cyklicznymi, oraz o zarysowanym trendzie. Z tych względów podzielono je na dwie grupy jak wyżej. W trakcie badania zauważono, iż linia podziału między obiema zbiorami danych zdaje się pokrywać z podziałem kosztów rodzajowych na część stałą i zmienną. Do kosztów stałych zalicza się tradycyjnie amortyzację, koszty świadczeń pracowniczych[9] oraz grupę tzw. pozostałych kosztów. Resztę kosztów rodzajowych stanowią koszty zmienne.[10] Jako koszt stały dla celów predykcji potraktowano również wartość sprzedanych towarów i materiałów - z uwagi na brak ich wystąpienia w latach 2011-2012 w badanym podmiocie.

Koszty stałe zdają się ujawniać multiplikatywny składnik okresowy, stąd do ich estymacji na rok t przyjęto średnią ruchomą w okresie t-1 do t-3, za wyjątkiem pozycji pozostałych kosztów, gdzie posłużono się średnią ruchomą w okresie t-1 do t-2, odrzucając skrajną wartość na poziomie t-3. Do prognozy kosztów zmiennych wykorzystano algorytm Excela „Dodaj linię trendu" wraz z opcją „Wyświetl równanie na wykresie".[11]

Prognozowanie podzielono na dwa etapy. W pierwszym, w celu sprawdzenia dokładności dopasowania postępowano w ten sposób, aby błąd prognozy był jak najmniejszy. Tą drogą na podstawie przebiegu przychodów i kosztów w latach 2010-2014 w tabeli 3 zbudowano szereg teoretyczny 2015^, zestawiając go z szeregiem empirycznym 2015. Błędy prognozy zawiera kol. 3 tabeli 3. Wahają się one w przedziale <0,62%;12,94%>. W drugim, zakładając wybór odpowiedniej funkcji trendu w etapie pierwszym, w oparciu o przebieg przychodów i kosztów w latach 2011-2015, skonstruowano prognozę na rok 2016[12].

[9]Postulując *pośredni* związekpłac i kosztów ubezpieczeń społecznych z produktami

[10] Zob. przykładowo W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa.Teoria i zastosowanie [Enterprise's Financial Analysis. Theory and Application]*, PWE, Warszawa 2014, s. 254-255

[11] Zob. T. Szapiro red., *Decyzje menedżerskie z Excelem [Managerial Decisions Using Excel]*, PWE, Warszawa 2000, s. 209, s. 255-258

[12] Zob. szerzej na ten temat T. Szapiro red., *Decyzje menedżerskie z Excelem [Managerial Decisions Using Excel]*, op. cit., s. 255-258

Tabela 4. Estymacja zapotrzebowania na kapitał pracujący w podejściu kosztowym(tys. PLN)
Table 4. Estimating for Working Capital Needs under Cost Approach (in thous. zl)

Lp.	Pozycja/ Position	Prognozowane kategorie kosztów/ Expenses items predetermined	Wysokość kosztu/ Expense amount	Wskaźnik obrotowości [w razach]/ Turnover ratio	Prognoza/ Estimate 2016 [kol. 3:4]	Prognoza/ Estimate 2015
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	Zapas materiałów- raw materials inventory	Zużycie materiałów- raw materials and consumables used	83 884	10	8 752	8 896
2	Zapas produkcji w toku- work in progress inventory	Koszty wytworzenia bez amortyzacji- manufacturing costs excluding depreciation and amortization	98 368	169	583	906
3	Zapas produktów gotowych- finished goods inventory	Koszty operacyjne bez amortyzacji i kosztów sprzedaży- operating expenses excluding depreciation and amortization, distribution costs	116 236	9	12 952	12 593
4	Zapas towarów- merchandise inventory	Wartość sprzedanych towarów i materiałów- value of goods and materials sold	1 734	4 636	0	1
5	Należności handlowe- trade receivables	Koszty operacyjne bez amortyzacji-operating expenses excluding depreciation and amortization	134 987	5	25 129	27 631
6	Razem szacowana kwota kapitału finansującego aktywa obrotowe/ Predetermined amount of capital financing current assets [w. 1÷6]				47 417	50 028
7	Zobowiązania handlowe- trade payables	Koszty operacyjne bez amortyzacji- operating expenses excluding depreciation and amortization	134 987	(11)	(12 313)	(13 190)
8	**Ogółem zapotrzebowanie na kapitał pracujący/ Working Capital Required [w. 6÷7]**				**35 104**	**36 838**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. J. Szczepankowski, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 349-353

Source: Own study on the basis: P. J. Szczepankowski, Financial Management of an Enterprise. Theoretical Foundations, Examples and Exercises, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 349-353

W tabeli 4 przedstawiono kalkulację docelowej kwoty kapitału obrotowego netto w ujęciu kosztowym. Do jej obliczenia konieczna jest wiedza na temat prognozowanych wielkości kosztów, jak i wskaźników rotacji bieżących aktywów i pasywów w razach z poprzedniego okresu.

Te ostatnie otrzymuje się, dzieląc licznik równy 365 dni przez mianownik odpowiadający każdorazowo konkretnemu wskaźnikowi rotacji w dniach (kol. 4).[13]

W rezultacie dzieląc prognozowany koszt (kol. 3) przez wskaźnik rotacji w razach (kol. 4) uzyskano docelową wielkość kapitału obrotowego netto finansującego aktywa obrotowe. Odejmując z kolei od niej kwotę prognozowanych zobowiązań handlowych otrzymamy kwotę zapotrzebowania na kapitał pracujący. Wynosi ono dla 2016 r.- 35.104 tys. złotych (dla 2015 r. odpowiednio 36.838 tys. złotych).

W modelu udziału kosztów w przychodach należy obliczyć wysokość korekty wybranych kosztów do przychodów. Jej znajomość, jak również wskaźników rotacji bieżących aktywów i pasywów w poprzednim okresie oraz poziomu planowanej dziennej sprzedaży, pozwalają określić postulowaną wysokość kapitału obrotowego netto. Ujawnia je tabela 5. Dla przykładu, prognozowany poziom zapotrzebowania na kapitał finansujący obrót materiałów w 2015 r. otrzymuje się, mnożąc kwotę korekty równą 0,5041 przez wskaźnik rotacji wynoszący 38 dni i planowaną sprzedaż w wysokości 492 tys. złotych na dzień.

[13] Przykładowo w wierszu 1 ilość 365 przez 38 odpowiadającą rotacji zapasów materiałów w dniach, a następnie zaokrąglając wynik do jedności, por. tabela 2, wiersz 1 kol. 3

Tabela 5. Planowanie zapotrzebowania na kapitał pracujący metodą udziału kosztów w przychodach (w tys. PLN)
Table 5. Planning for Working Capital Requirements under Cost-Participation-in-Revenues Method (in thous. zl)

Lp.	Podstawa korekty/ Adjustment base	Formuła/ Formula*	Stawka korekty/ Adjust-ment rate	Wskaźnik rotacji [w dniach]/ Number of days ratio	Planowana dzienna sprzedaż/ Planned daily sale	Prog-noza/ Estimate 2016 [kol. 3x4x5]	Prog-noza/ Estimate 2015
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	zapas materiałów-raw materials inventory	Zużycie materiałów / Przychody ze sprzedaży	0,5041	38		9 448	10 196
2	zapas produkcji w toku-work in progress inventory	Koszt wytworzenia / Przychody ze sprzedaży	0,6202	2		660	1 083
3	zapas produktów gotowych-finished goods inventory	Koszt wytworzenia / Przychody ze sprzedaży	0,6202	41		12 412	12 796
4	zapas towarów-merchandise inventory	Wartość sprzedanych towarów i materiałów / Przychody ze sprzedaży	0,0103	0	492	0	1
5	stan należności handlowych-trade receivables balance	Koszty operacyjne / Przychody ze sprzedaży	0,8161	68		27 286	31 113
6	stan zobowiązań handlowych-trade payables balance	Koszty operacyjne / Przychody ze sprzedaży	0,8161	(33)		(13 369)	(14 852)
7	**Ogółem zapotrzebowanie na kapitał pracujący/Working Capital Required [suma wierszy 1÷6]**					**36 437**	**40 336**

*For correction purposes were the following expenses items as numerator used: raw materials used for raw materials inventory, manufacturing costs for work in progress and finished goods, value of goods and materials sold for merchandise inventory, operating expenses for trade receivables and payables, as denominator was each time sales revenue regarded.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. J. Szczepankowski, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 354-356
Source: Own study on the basis: P. J. Szczepankowski, Financial Management of an Enterprise. Theoretical Foundations, Examples and Exercises, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 354-356

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonego studium przypadku nasuwa się wniosek, iż z trzech opisanych metod pomiaru kapitału obrotowego netto na uwagę zasługują dwie z nich: metoda kosztowa i partycypacji kosztów w przychodach. Wydaje się, że oba podejścia stanowią kryterium wyboru pomiędzy wariantem optymistycznym i pesymistycznym przy konstrukcji scenariusza możliwych zdarzeń. Z kolei za wariant najbardziej prawdopodobny należałoby przyjąć średnią arytmetyczną, traktowaną jako wypadkowa obu rozwiązań.

Jednym z warunków względnej dokładności szacunków zdaje się zastosowanie do obliczenia wskaźników rotacji zapasów zbiorczej kategorii kosztu własnego sprzedaży, będącej, zgodnie z budową kalkulacyjnego wariantu rachunku wyników, sumą kosztów sprzedanych produktów, towarów i materiałów, kosztów sprzedaży i ogólnego zarządu.[14] Wykorzystanie jednej ze składowych tej wielkości może niejednokrotnie prowadzić do zawyżenia pożądanej wartości kapitału finansującego aktywa obrotowe netto. Tymczasem użycie kosztów własnych sprzedaży w mianowniku na rotację zapasów w dniach wydaje się ucieleśniać cały cykl konwersji gotówki- począwszy od pozyskania materiałów do produkcji, poprzez wytwarzanie z nich wyrobów gotowych, sprzedaż tychże wyrobów, jak również zakupionych w stanie nieprzetworzonym towarów, po otrzymanie płatności za nie.

Drugą przesłanką rzetelności oszacowań jest odpowiednia konstrukcja prognozy. Obserwując kształtowanie się przychodów i kosztów w czasie, wyodrębniono szeregi z zaznaczonym trendem i bez niego. Do ekstrapolacji tych pierwszych posłużono się algorytmem Excela „Dodaj linię trendu". Te drugie prognozowano w oparciu o średnią ruchomą. Takie podejście wydaje się uzasadnione w podejmowaniu decyzji menedżerskich, kiedy potrzebna jest szybka i w miarę precyzyjna informacja na temat kształtowania się określonych

[14] Określanych mianem kosztów operacyjnych w wersji porównawczej rachunku zysków i strat, por. załącznik nr 1, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości [The Accounting Act of 29 September 1994], op. cit.

wielkości w przyszłości. Błędy średnie prognozy z przedziału <0,62%;12,94%> zdają się tę tezę potwierdzać.

Wyniki

Potwierdzeniem wniosków zaprezentowanych w podsumowaniu jest tabela 6. W oparciu o informacje w niej zebrane należy stwierdzić, iż mniej lub bardziej dokładne wyniki uzyskano, konstruując wskaźniki rotacji zapasów na bazie kosztów operacyjnych jednostki.

Tabela 6. Docelowa wielkość kapitału obrotowego netto w zależności od techniki obliczeniowej i wielkości mianownika wskaźnika rotacji zapasów (w tys. PLN)
Table 6. The Target Amount of Working Capital Depending on Calculation Technique and Inventory Turnover Ratio Denominator (in thous. zl)

Lp	Rodzaj metody Type of method	Stała wielkość M mianownika wskaźnika rotacji zapasów Constant denominator base M for inventory turnover ratio		Różna wielkość N mianownika wskaźnika rotacji zapasów, przy czym N<M Different denominator base N for inventory turnover ratio, where N<M	
		2016	2015	2016	2015
1	cyklu konwersji gotówki- net operating cycle	56 909	57 893	78 177	81 780
2	kosztowa- cost approach	35 104	36 838	44 824	45 113
3	udziału kosztu w przychodach- cost participation in revenues	36 437	40 336	46 442	49 372
4	rzeczywisty poziom kapitału pracującego- actual level of working capital	x	37 536	x	37 536

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

I tak najlepsze dopasowanie potencjalnej wielkości kapitału pracującego do rzeczywiście osiągniętej w 2015 r. zapewniło zastosowanie podejścia kosztowego, gdzie względna różnica wyniosła zaledwie -1,86%.[15] Nieco większe odchylenia odnotowano w metodzie udziału kosztu w przychodach (+7,46%). Największe różnice wielkości planowanej od aktualnej towarzyszyły cyklowi konwersji gotówki (+54,23%).

[15] Obliczona zgodnie ze wzorem: [36.838-37.536]/37.536

Bibliografia

1. Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie [Enterprise's Financial Analysis]*, PWE, Warszawa 2007
2. Gabrusewicz W., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie[Enterprise's Financial Analysis. Theory and Application]*, PWE, Warszawa 2014
3. Kotowska B., Uziębło A., Wyszkowska-Kaniewska O., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie. Przykłady, zadania, rozwiązania [Enterprise's Financial Analysis.Examples, Exercises and Solutions]*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013
4. Leszczyński Z., Skowronek-Mielcarek A., *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy [Financial and Economical Firm's Analysis]*, Difin, Warszawa 2001
5. Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., *Controlling w praktyce [Controlling in Practice]*, ODDK, Gdańsk 2004
6. Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych [Financial Statements Analysis]*, PWE, Warszawa 2008
7. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie[Financial Liquidity Management of an Enterprise]*, PWN, Warszawa 2001
8. Szapiro T. red., *Decyzje menedżerskie z Excelem [Managerial Decisions Using Excel]*, PWE, Warszawa 2000
9. Szczepankowski P. J., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania [Financial Management of an Enterprise. Theoretical Foundations, Examples and Exercises]*,Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004
10. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 2013, poz. 330 ze zm. [The Accounting Act of 29 September 1994, J. L. 2013, item 330, as amended]

ROLE OF TURNOVER INDICATORS IN PLANNING FOR WORKING CAPITAL NEEDS OF AN ENTITY

Summary

The objective of this paper is to present methods for determining a target amount of working capital on the basis of turnover indicators. It is to differentiate among them: net operating cycle, cost approach or cost participation in revenues method. On the other hand, planning for working capital requirements needs for costs and revenues estimates. The distribution of costs into variable and fixed elements implies forecasts possibilities. In the first case Excel's algorithm *"Add trend line"* was used to construct non-linear trend curves. The latter were predicted based upon average values, showing the mean level of the phenomenon over time.

Key words: working capital, net operating cycle, turnover ratios, current assets, short-term liabilities

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja metod służących określaniu docelowej wysokości kapitału obrotowego netto na bazie wskaźników obrotowości. Wśród nich należy wymienić: metodę cyklu konwersji gotówki, kosztową (ponoszonych nakładów) oraz udziału kosztów

operacyjnych w przychodach ze sprzedaży. Z drugiej strony, planowanie zapotrzebowania na kapitał pracujący wymaga estymacji kosztów i przychodów. Podział kosztów na część zmienną i stałą implikuje możliwości ich prognozy. W przypadku pierwszych wykorzystano algorytm Excela *„Dodaj linię trendu”*, konstruując nieliniowe funkcje trendu. Te drugie prognozowano w oparciu o wielkości przeciętne, ukazujące średni poziom zjawiska w czasie.

Słowa kluczowe: kapitał pracujący, kapitał obrotowy netto, cykl konwersji gotówki, wskaźniki obrotowości, aktywa bieżące, zobowiązania krótkoterminowe

Adres do korespondencji- Correspondence address:
Gracjan Chrobak
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
ul. Powstańców Wielkopolskich 5
61-895 Poznań

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 222-232
data przesłania 13.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Tomasz Madras
Politechnika Białostocka

WYKORZYSTANIE SPÓŁEK KOMUNALNYCH W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM – ANALIZA PORÓWNAWCZA MIAST WOJEWÓDZKICH

Wstęp

Od czasu odtworzenia samorządu lokalnego w Polsce w 1990 roku, spółki prawa handlowego tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) stanowią nieodłączny element lokalnego życia społeczno-gospodarczego. Zgodnie z zasadą pomocniczości, wskazanej w Preambule Konstytucji RP jako jedna z zasad ustrojowych państwa, samorząd uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej, wykonując we własnym zakresie i na własną odpowiedzialność istotną część zadań publicznych. Działalność, której celem jest zaspokojenie bieżących i nieprzerwanych potrzeb dla ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych wynikających z zamieszkania ludności, jest przedmiotem gospodarki komunalnej[1]. W jej realizacji najistotniejszą rolę odgrywają spółki kapitałowe z udziałem jednostek samorządu. Przy tym, z jednej strony, pewne typy spółek występują w większości dużych gmin (spółki komunikacyjne, wodociągi, spółki ciepłownicze), tworząc standardowe minimum. Z drugiej strony istnieje znaczna rozbieżność w liczbie spółek, w których udziały lub akcje mają samorządy, a także, nie bez związku z powyższym, w zakresie spraw, którymi te spółki się zajmują.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest wykorzystanie instytucji spółki komunalnej przez duże jednostki samorządu terytorialnego, na przykładzie miast stolic województw (dla województw posiadających oddzielne siedziby wojewodów i zarządów województw przyjmuje się, że stolicą regionu jest miasto – siedziba pierwszego z tych organów). Grupa ta obejmuje szesnaście miast na prawach powiatu.

Z punktu widzenia podmiotu zarządzania publicznego spółki należące do samorządów stanowią jeden z instrumentów realizowania polityki

[1] Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 573, art. 1. H. Izdebski, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, [*Local Government. Essentials of system and functioning*] Lexis Nexis, Warszawa 2008, ss. 196-197.

publicznej[2]. Jednoosobowy organ wykonawczy gminy, w tym również miasta na prawach powiatu, pełni funkcję kierownika urzędu jednostki samorządu. W zależności od przyjętego rozwiązania pewne zadania publiczne, które zobowiązany jest realizować, może wykonywać z wykorzystaniem integralnych struktur urzędu (np. wydziału czy zarządu komunikacji miejskiej), jednostek budżetowych, lub właśnie spółek kapitałowych. Te ostatnie nie są jednostkami sektora finansów publicznych, nie są związane ze strukturami urzędów i nie podlegają m. in. rygorom ustawy o pracownikach samorządowych[3]. Tworzenie spółek może więc przypominać rozwój prywatnej korporacji w holding, w którym spółka-matka (tu: urząd JST, zarządzany przez wójta, wykonującego też funkcje właścicielskie wobec spółek) zachowuje kompetencje zarządzania strategicznego. Tego typu operacje powinny służyć, co do zasady, usprawnieniu zarządzania poprzez większą samodzielność i odpowiedzialność elementów struktury, w szczególności w stosunku do bardziej zwartej struktury dywizjonalnej. W praktyce jednak, o czym będzie mowa niżej, specyficzna geneza kształtowania się polskich samorządów wraz z ich spółkami komunalnymi w istotnym stopniu narzuciła miastom i gminom schematy organizacyjne dziedziczone po poprzednim ustroju.

Cel, przedmiot i metoda badań

W artykule przedstawiono analizę porównawczą wykorzystania własnych spółek kapitałowych przez samorządy polskich miast wojewódzkich. Wykorzystano, poza niezbędną literaturą przedmiotu, informacje o strukturze własności rzeczonych jednostek samorządu, w szczególności posiadanych udziałach i akcjach spółek kapitałowych. Dane te są udostępniane przez samorządy w systemie Biuletynu Informacji Publicznej[4]. Spółki komunalne, oraz inne spółki, których udziały lub akcje są w posiadaniu samorządów, zobowiązane są do przy tym do utrzymywania własnych stron internetowych BIP, zawierających informacje o strukturze własnościowej. Analiza danych powinna pozwolić na typologizację miast pod względem stosowanych praktyk wykorzystania spółek.

Wśród spółek kapitałowych z udziałem jednostek samorządu terytorialnego można wyróżnić spółki komunalne. Są to nie tylko jednoosobowe spółki ze 100% własnością samorządu, ale wszystkie, w których udział

[2] J. Hausner, *Zarządzanie publiczne [Public Management]*, Scholar, Warszawa 2008, s. 46-48. M. Kulesza, D. Sześciło, *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne [Administrative Policy and Public Management]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, ss. 18-19.

[3] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 1202, art. 2. H. Izdebski, op. cit., s. 221.

[4] Biuletyn Informacji Publicznej, https://www.bip.gov.pl, wraz z witrynami BIP poszczególnych gmin i spółek, dostęp: 30.09.2016.

samorządu przekracza 50%[5]. Jednoosobowe spółki gmin pierwotnie powstały w wyniku przekształcenia w nie przedsiębiorstw państwowych, funkcjonujących przed utworzeniem w 1990 roku jednostek samorządu terytorialnego. W przeciwieństwie do spółek o mieszanym składzie właścicielskim jednoosobowe spółki kapitałowe są samorządowymi osobami prawnymi, podobnie, jak niektóre jednostki budżetowe JST.

Oprócz ogólnych przepisów wynikających z prawa gospodarczego, w szczególności Kodeksu spółek handlowych, specyficzne uwarunkowania prawne spółek komunalnych wynikają z regulacji ustawy z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym oraz ustawy z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej. Spółki komunalne mają zarówno cechy podmiotu gospodarczego, jak i organizacji publicznej, ze względu na cel działania, oraz bezpośrednią zależność od organu wykonawczego JST, a więc czynnika politycznego[6]. Zgodnie z art. 12 ustawy o gospodarce komunalnej w jednoosobowych spółkach jednostek samorządu terytorialnego funkcję zgromadzenia wspólników (walnego zgromadzenia) pełnią organy wykonawcze tych jednostek. Samorząd występuje jednocześnie w roli przedsiębiorcy oraz reprezentanta interesów danej wspólnoty mieszkańców. Komercjalizacja nie przynosi więc rozdzielenia roli właścicielskiej od operacyjnej i, co potwierdza praktyka polskich samorządów, nie ma dużego wpływu na jakość zarządzania majątkiem komunalnym i wspólnotowym[7].

Należy zwrócić uwagę, że w przeciwieństwie do sektora prywatnego spółki samorządów pierwotnie tworzone były do wykonywania dość ściśle określonego spektrum zadań. W początkach istnienia odtworzonego w 1990 roku samorządu gminnego zajęły one miejsce części dawnych przedsiębiorstw państwowych. W pewnym sensie wygrały rywalizację z konkurencyjną, coraz rzadziej wykorzystywaną instytucją zakładów budżetowych – okazały się w oczach polskich samorządów wygodniejszą, czy też bardziej skuteczną formą organizacji.

Wyniki badań

Liczba spółek z udziałem miast wojewódzkich waha się od 5 w przypadku Opola i Rzeszowa do 27 w Warszawie i 25 w Szczecinie i Gdańsku.

[5] W. Gonet, *Spółki komunalne [Municipal Companies]*, Lexis Nexis, Warszawa 2007, s. 7.

[6] R. Kania, *Wpływ implementacji narzędzi zarządzania procesowego na wzrost efektywności funkcjonowania spółek komunalnych [The impact of the implementation of process management tools to increase the efficiency of the municipal companies]*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 168 (2013), s. 72.

[7] Z. Dolewka, *Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych gminy [Management in Organisational Units in Municipalities]*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 168 (2013) s. 49.

Nieco mniejsze rozpiętości, od 5 w Opolu do 21 w Warszawie, występują w liczbie spółek samodzielnie kontrolowanych przez samorządy, a więc z wyłączeniem tych, w których udziały wynoszą 50% i mniej, a także spółek w likwidacji, kończących lub nieprowadzących już działalności. Wszystkich spółek, o których mowa, w miastach wojewódzkich, jest 239, a spółek z większościowym udziałem samorządów, w tym jednoosobowych spółek JST, jest 12. Zdecydowanie przeważają spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Spółek akcyjnych jest łącznie 51 (21%), a w najważniejszej grupie spółek z większościowym udziałem miast 26 (15%). Wykaz liczby spółek z udziałem miast wojewódzkich przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Liczba spółek z udziałem JST w miastach stolicach województw
Table 1. The number of companies with the participation of local government units of provincial capitals.

	miasto	liczba spółek z udziałem JST	liczba spółek z większościowym udziałem JST, niebędących w likwidacji	liczba jednoosobowych spółek JST
1	Białystok	8	7	6
2	Bydgoszcz	13	11	8
3	Gdańsk	25	11	10
4	Gorzów Wlkp.	9	5	3
5	Katowice	9	7	4
6	Kielce	11	8	7
7	Kraków	21	11	10
8	Lublin	11	10	6
9	Łódź	20	15	13
10	Olsztyn	9	9	8
11	Opole	5	5	3
12	Poznań	20	14	10
13	Rzeszów	5	5	5
14	Szczecin	25	15	12
15	Warszawa	27	21	21
16	Wrocław	21	18	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisów Biuletynu informacji publicznej JST oraz poszczególnych spółek
Source: Author's compilation based on BIP website of particular local government units and municipal corporations.

Liczba spółek poszczególnych miast wiąże się w pewnym stopniu z jego wielkością, liczoną, ale nie jest to, na przykład, prosta funkcja liczby mieszkańców miejscowości. W rzeczywistości istnieje wyraźny podział na dwie

grupy miast. Pierwszą tworzą te o relatywnie mniejszej liczbie spółek, przede wszystkim Białystok, Gorzów Wielkopolski, Katowice, Opole i Rzeszów, oraz, z pewnymi zastrzeżeniami, Bydgoszcz, Kielce i Lublin. Drugą grupę tworzą miasta: Gdańsk, Kraków, Łódź, Poznań, Szczecin, Warszawa i Wrocław. Ilustruje to Rysunek 1.

Rysunek 1. Liczba spółek z udziałem JST (miast wojewódzkich) w stosunku do liczby mieszkańców
Figure 1. The number of companies with the participation of local government units of provincial capitals in relation to the number residents

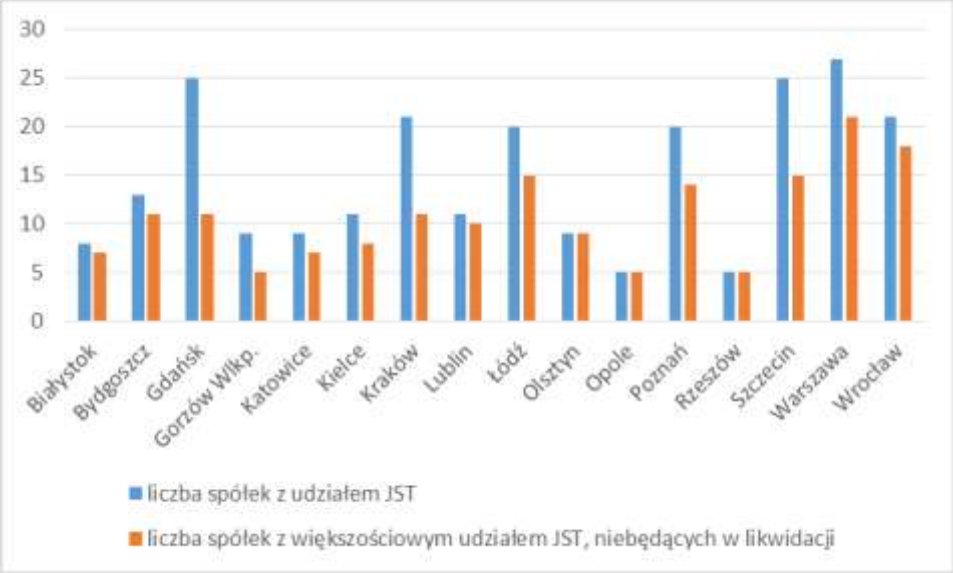


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisów Biuletynu informacji publicznej JST oraz poszczególnych spółek
Source: Author's compilation based on BIP website of particular local government units and municipal corporations

Różnica w niektórych przypadkach zaciera się, gdy weźmie się pod uwagę liczbę spółek z większościowym udziałem JST. Tu zwraca uwagę Kraków, ze względu na większą liczbę spółek w likwidacji i w upadłości likwidacyjnej (Krakowska Agencja Rozwoju Turystyki, Krakowskie Centrum Komunikacyjne, Małopolska Agencja Energii i Środowiska), oraz spółek ze znacznym, ale mniejszościowym udziałem gminy (wszystkie trzy wymienione wyżej, odpowiednio 46%, 33% i 24% akcji bądź udziałów, a także MKS Cracovia S.S.A. - 33,6% akcji, TBS Krak-System S.A. - 17% akcji). Podobna sytuacja występuje w Gdańsku, który uczestniczy w licznych spółkach jako niewiększościowy akcjonariusz lub udziałowiec. Dotyczy to spółek: Hala Gdańsk-Sopot sp. z o.o. – 50%, Saur Neptun Gdańsk S.A. (spółka

wodociągowa) - 49%, Forum Gdańsk sp. z o.o. - 45%, InnoBaltica sp. z o.o. - 32%, Port Lotniczy Gdańsk sp. z o.o. - 33,6%, GPEC sp. z o.o. - 13,5%, PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście sp. z o.o. - 13,5%. Różnicę pomiędzy liczba spółek, w których samorządy z omawianej grupy mają akcje bądź udziały i liczbą spółek samodzielnie kontrolowanych ilustruje Rysunek 2.

Rysunek 2. Liczba spółek z udziałem JST w miastach stolicach województw
Figure 2. The number of companies with the participation of local government units of provincial capitals



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisów Biuletynu informacji publicznej JST oraz poszczególnych spółek
Source: Author's compilation based on BIP website of particular local government units and municipal corporations

Wśród omawianych samorządów nie ma oczywiście takich, które nie korzystałyby w ogóle z instytucji spółki komunalnej, choć, teoretycznie, byłoby to możliwe. Wynika to z charakteru zadań publicznych wykonywanych przez gminy, które samorządy powszechnie realizują za pomocą swoich spółek kapitałowych, najczęściej tworzonych w latach 90. z przedsiębiorstw, dawniej państwowych, o kilkudziesięcioletniej tradycji. Katalog tych powszechnie występujących, powtarzających się w większości samorządów spółek, obejmuje:

1. spółki komunikacyjne,
2. wodociągi,
3. spółki ciepłownicze,
4. przedsiębiorstwa oczyszczania i gospodarki śmieciowej,
5. towarzystwa budownictwa społecznego,

6. zarządy mieszkań i budynków komunalnych.

Spółki wymienionych wyżej typów występują we wszystkich omawianych samorządach, przy czym niektóre spółki wodociągowe i ciepłownicze zostały sprywatyzowane (mówiąc ściślej, sprzedane, niekoniecznie w prywatne ręce, właścicielem większościowym MPEC w Białymstoku jest państwowa Enea). Miasta często, z różnych powodów, zachowały w nich mniejszościowe pakiety akcji lub udziałów, co ma miejsce w przypadku spółek: MPEC w Białymstoku, GPEC oraz Saur Neptun w Gdańsku, Veolia Energia S.A oraz Remondis Sanitech S.A. w Poznaniu, Szczecińska Energetyka Cieplna sp. z o.o. W Warszawie, Wrocławiu i Łodzi miasta wycofały się ze spółek ciepłowniczych całkowicie. W Energetyce Cieplnej Opolszczyzny S.A Opole zachowało natomiast 53% akcji.

Spółki należące do wymienionych wyżej grup są zwykle, z zastrzeżeniem co do wspomnianej wyżej prywatyzacji, jednoosobowymi spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością, dziedziczącymi tradycję dawnych przedsiębiorstw i instytucji państwowych. W tej grupie wyróżniają się tylko pojedyncze odstępstwa od normy. Za takie można uznać funkcjonowanie od 1997 roku Krakowskiego Holdingu Komunalnego, podatkowej grupy kapitałowej skupiającej obecnie cztery miejskie spółki akcyjne (MPEC, MPK, MPWiK i Agencję Rozwoju Miasta) – do dziś to rozwiązanie pozostaje wyjątkiem wśród największych miast Polski. Z pewnością do wyjątków można zaliczyć multiplikowanie spółek przez niektóre samorządy, przede wszystkim funkcjonowanie trzech spółek zarządzających zasobami mieszkaniowymi w Olsztynie. Są to: Zakład Budynków Komunalnych I sp. z o.o., Zakład Budynków Komunalnych II sp. z o.o. i Zakład Budynków Komunalnych IV sp. z o.o. Spółki powstały w 2001 roku z przekształcenia zakładów budżetowych, obecnie zatrudniają jedynie od kilkunastu do dwudziestu kilku pracowników. W przypadku spółek komunikacyjnych podobna sytuacja występuje w Białymstoku i Szczecinie. W pierwszym z tych miast działają, teoretycznie konkurencyjne wobec siebie, trzy firmy autobusowe: Komunalne Przedsiębiorstwo Komunikacji Miejskiej sp. z o.o., Komunalne Przedsiębiorstwo Komunikacyjne sp. z o.o. i Komunalny Zakład Komunikacyjny sp. z o.o., dzielące między siebie, w podobnym stopniu, obsługę linii białostockiej komunikacji miejskiej.

Specyficzną grupą spółek kapitałowych samorządów są te zajmujące się sportem i rekreacją, zarządzające stadionami, basenami, etc., a także kluby sportowe. We Wrocławiu, rekordowym pod tym względem, funkcjonuje 5 takich podmiotów: Wrocław 2012 sp. z o.o., Wrocławski Komitet Organizacyjny – Światowe Igrzyska Sportowe 2017 sp. z o.o., Wrocławski Park Wodny S.A., Wrocławskie Centrum Treningowe Spartan sp. z o.o. (wszystkie 100% własności JST) i WKS Śląsk Wrocław S.A. (54,5% akcji), nadto zajmująca się infrastrukturą częściowo związaną ze sportem Wrocławskie Przedsiębiorstwo Hala Ludowa sp. z o.o. Spółki związane ze sportem (w tym

zarządzające stadionami etc.) i rekreacją z udziałem samorządów działają we wszystkich miastach wojewódzkich z wyjątkiem Katowic, Olsztyna, Opola i Rzeszowa.

Przedsiębiorstwami, które w największym stopniu decydują o różnicy w liczbie spółek komunalnych w poszczególnych miastach, są podmioty związane z szeroko rozumianym wsparciem rozwoju gospodarczego. W szczególności są to:

1. agencje rozwoju (np. Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego sp. z o.o., Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej S.A., Agencja Rozwoju Metropolii Szczecińskiej S.A.),
2. parki naukowo-technologiczne (lubelskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii LPNT sp. z o.o., Wrocławskie Centrum Badań EIT+ sp. z o.o., Wrocławski Park Technologiczny sp. z o.o., Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny sp. z o.o.),
3. przedsiębiorstwa realizujące inwestycje infrastrukturalne (np. krakowska Trasa Łagiewnicka S.A., warszawskie Miejskie Przedsiębiorstwo Realizacji Inwestycji sp. z o.o., Biuro Inwestycji Euro Gdańsk 2012 sp. z o.o., Gdańskie Inwestycje Komunalne sp. z o.o., Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Maszynami Budownictwa 'Warszawa' sp. z o.o., Poznańskie Inwestycje Miejskie sp. z o.o., Wielkopolskie Centrum Wspierania Inwestycji sp. z o.o.),
4. fundusze kredytowe (Łódzki Fundusz Poręczeń Kredytowych sp. z o.o., Poznański Fundusz Poręczeń Kredytowych sp. z o.o.),
5. organizatorzy targów etc. (Międzynarodowe Targi Poznańskie sp. z o.o., Międzynarodowe Targi Łódzkie sp. z o.o., Expo Łódź sp. z o.o., Międzynarodowe Targi Szczecińskie sp. z o.o., Międzynarodowe Targi Gdańskie sp. z o.o.)
6. inne (np. Łódzkie Centrum Filmowe sp. z o.o., poznańskie Centrum Obsługi Biznesu sp. z o.o.).

Różnica w liczbie spółek niezajmujących się podstawowymi zadaniami samorządów (wymienionymi wcześniej), jest znaczna i w największym stopniu różnicuje samorządy pod względem wykorzystania spółek jako narzędzia wykonywania zadań. Takich „nadliczbowych" przedsiębiorstw, licząc łącznie ze spółkami sportowymi i operatorami hal i stadionów, biorąc pod uwagę tylko spółki jednoosobowe lub z większościowym udziałem JST, jest od zera do 3 w Białymstoku, Gorzowie, Katowicach, Kielcach, Olsztynie, Opolu i Rzeszowie; od 4 do 5 w Bydgoszczy, Krakowie i Lublinie; od 6 do 7, ale ze znaczną liczbą spółek z udziałem mniejszościowym, w Szczecinie i Gdańsku, oraz od 10 do 13 w Łodzi, Warszawie i Wrocławiu.

Wśród spółek z mniejszościowym udziałem samorządów można wyróżnić trzy typy. Pierwszy to wspólne przedsięwzięcia samorządów lub samorządów i podmiotów państwowych, np. PKP SKM w Trójmieście sp. z o.o.

(50,5% udziałów ma PKP S.A., 18% Skarb Państwa, resztę 6 samorządów, w tym miasto Gdańsk 13,5%). Drugi typ to udziały pozostałe po sprzedaży przedsiębiorstw, np. MPEC w Białymstoku (8,8% udziałów miasta). Trzeci, niejednolity, stanowią resztkowe udziały w różnych przedsiębiorstwach, np. zarówno Gdańsk jak i Szczecin posiadają akcje i udziały poniżej 5% w 6 podmiotach.

Podsumowanie

W badaniach poddano analizie liczebność i strukturę spółek kapitałowych należących do samorządów miast wojewódzkich. Można stwierdzić, że spółki tego typu służą władzom samorządowym do realizacji zadań własnych, ale zakres posługiwania się nimi w różnych miastach jest odmienny. Przykłady wskazują najważniejsze prawidłowości, przede wszystkim to, w jakich przypadkach spółki kapitałowe stają się w największym stopniu stosowanym na szeroką skalę narzędziem organów zarządzających jednostkami samorządu. Wiąże się to – bezpośrednio – z przykładami multiplikowania pewnych typów spółek, przede wszystkim sportowych, ale też komunikacyjnych (Białystok, Szczecin) czy zarządzających zasobami mieszkaniowymi (Olsztyn). W Gdańsku po dwie spółki zajmują się budownictwem społecznym, oraz różnymi aspektami wodociągów i kanalizacji, a liczne inne inwestycjami, wspieraniem przedsiębiorczości, rozwojem technologicznym itp. Choć wyraźnie widać, że częściej właścicielami licznych spółek są większe miasta, należy stwierdzić, że różnice w wielkim stopniu wynikają też z woli (strategii, polityki, czy też utrwalonych schematów działania) samorządów: widać tu odmienną sytuację zbliżonych pod względem liczby ludności samorządów. Ilustrują to przykłady, z jednej strony, Lublina i Bydgoszczy, a z drugiej Szczecina i Gdańska.

Porównanie wykorzystania możliwości realizacji zadań za pomocą spółek handlowych pokazuje różnice w sposobie działalności samorządów, nawet w wąskiej grupie miast wojewódzkich. Oczywiście swoją rolę odgrywa tu czynnik skali – większe samorządy zwykle maja więcej spółek. Jednak tylko pozornie jest to problem ilościowy, wynikający z potrzeb i okoliczności funkcjonowania miast o różnej liczbie mieszkańców. Można wyróżnić więc dwie grupy miast. Pierwszą stanowią te samorządy, które, co do zasady poprzestają na spółkach wykonujących podstawowe zadania z zakresu gospodarki komunalnej. Są to: Białystok, Bydgoszcz, Gorzów Wielkopolski, Katowice, Kielce, Lublin, Olsztyn, Opole i Rzeszów. Wśród nich wyróżniają się Białystok i Olsztyn, które, choć nie tworzą licznych spółek, z trudnych do uzasadnienia powodów utrzymują po kilka podmiotów wykonujących podobne zadania. Drugą grupę stanowią Gdańsk, Kraków, Łódź, Poznań, Szczecin, Warszawa i Wrocław – miasta o względnie dużej liczbie spółek. W tej grupie wyróżniają się natomiast Szczecin i Gdańsk, ze względu na mniejszą liczbę

spółek komunalnych (większościowych), ale znaczną liczbę spółek, w których utrzymują mniejszościowie pakiety akcji lub udziałów.

Choć samorządy ograniczone są do pewnego stopnia co do możliwości uczestnictwa w spółkach kapitałowych, te ostatnie nie są jednorodne. Można wyróżnić wśród nich kilka typów, z których tylko część występuje powszechnie w każdym, lub prawie każdym, samorządzie. Miasta o największej liczbie spółek wyróżnia przede wszystkim mnogość podmiotów niezwiązanych z najbardziej podstawowymi funkcjami samorządu, zajmujących się za to wspieraniem rozwoju lokalnego, obsługą inwestycji infrastrukturalnych, sportem, organizacją targów lub obsługą podobnych, szczególnych wydarzeń, a nawet poręczeniami kredytowymi. Są to zadania, które w większości samorządów wykonuje się albo siłami urzędu JST, albo nie wykonuje się wcale. Pamiętając, że spółki komunalne znajdują się pod silnym, prawie bezpośrednim wpływem organów wykonawczych, a w omawianym przypadku prezydentów miast, można w tej rozmaitości rozwiązań dostrzec poszukiwania sposobów radzenia sobie z wyzwaniami zarządzania publicznego. Mówiąc w skrócie, prezydent dużego miasta, będący jednoosobowym kierownikiem urzędu miejskiego (zatrudniającego nawet do kilku tysięcy pracowników), zwykle dominujący też nad radą miasta, dysponuje istotną swobodą decyzji co do tego, które zadania będą wykonywane będą przez urzędników odpowiedniej merytorycznie jednostki urzędu (np. wydziału rozwoju miasta, departamentu inwestycji itp.), nieposiadający osobowości prawnej zakład budżetowy (np. ośrodek sportu i rekreacji), i spółkę kapitałową. Raport NIK z 2015 roku zwraca uwagę na nieprawidłowości: multiplikowanie spółek bez wyraźnego uzasadnienia i uwzględnienia rachunku ekonomicznego (vide: przykład trzech spółek autobusowych w Białymstoku) oraz przypadki wydatków z naruszeniem prawa[8]. Decyduje to wola polityczna włodarzy samorządów, inspirowana zaletami istotnymi z ich punktu widzenia: wyłączenia części zadłużenia z oficjalnego długu miasta, ominięcia rygorów ustawy o pracownikach samorządowych, potencjalnie większą swobodą decyzji kadrowych i iluzoryczną tylko kontrolą organu stanowiącego.

Bibliografia

1. Biuletyn Informacji Publicznej, https://www.bip.gov.pl, wraz z witrynami BIP poszczególnych gmin i spółek, dostęp: 30.09.2016.
2. Z. Dolewka, *Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych gminy [Management in Organisational Units in Municipalities]*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 168 (2013).
3. W. Gonet, *Spółki komunalne [Municipal Companies]*, Lexis Nexis, Warszawa 2007.

[8] *Informacja o wynikach kontroli. Realizacja zadań publicznych przez spółki tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego [Audit Information. Execution of public tasks by the company created by the local government units]*, Najwyższa Izba Kontroli (2015), dostęp internetowy 30.09.2016 (https://www.nik.gov.pl/plik/id,10139,vp,12457.pdf)

4. J. Hausner, *Zarządzanie publiczne [Public Management]*, Scholar, Warszawa 2008.
5. *Informacja o wynikach kontroli. Realizacja zadań publicznych przez spółki tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego [Audit Information. Execution of public tasks by the company created by the local government units]*, Najwyższa Izba Kontroli (2015), dostęp internetowy 30.09.2016 (https://www.nik.gov.pl/plik/id,10139,vp,12457.pdf).
6. H. Izdebski, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności [Local Government. Essentials of system and functioning]*, Lexis Nexis, Warszawa 2008.
7. R. Kania, *Wpływ implementacji narzędzi zarządzania procesowego na wzrost efektywności funkcjonowania spółek komunalnych [The impact of the implementation of process management tools to increase the efficiency of the municipal companies]*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 168 (2013).
8. M. Kulesza, D. Sześciło, *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne [Administrative Policy and Public Management]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
9. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 1202.
10. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 573.

THE USAGE OF MUNICIPAL COMPANIES IN PUBLIC MANAGEMENT – COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROVINCIAL CAPITAL CITIES

Summary

The subject of the paper is the scope of use of municipal companies by provincial capital cities in Poland. These companies run in all mentioned cities, but play different roles. There can be distinguished different types of companies commonly occurring in all large municipalities, but there are also other, which operate only in certain locations. The analysis demonstrates that the choice of local governments concerning the strategy of creation and use of companies does not depend only on the size of each cities. It is rather the mayor's political decision whether the system of municipal companies is only for basic tasks, or consists of a multitude of subjects involved in atypical for local sphere of action.

Key words: municipal companies, voivodeship capitals, public management, public policy.

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest przedstawienie wykorzystania spółek komunalnych przez miasta wojewódzkie w Polsce. Podmioty te, wraz ze spółkami z mniejszościowym udziałem samorządów, występują we wszystkich miastach wojewódzkich, ale pełnią różnie role. O ile możliwe jest wyróżnienie typów spółek występujących powszechnie w dużych samorządach, to są też takie ich rodzaje, które działają tylko w niektórych miastach. Przeprowadzona analiza dowodzi, że wybór samorządów co do strategii tworzenia i wykorzystywania spółek nie wynika wyłącznie z wielkości miast. Raczej od decyzji politycznej prezydentów miast zależy, czy system spółek komunalnych służy tylko podstawowym zadaniom, czy składa się z bardzo licznych podmiotów, zaangażowanych w nietypowe dla samorządów sfery działania.

Słowa kluczowe: spółki komunalne, miasta wojewódzkie, zarządzanie publiczne, polityka publiczna.

Adres do korespondencji/Correspondence address:
Tomasz Madras
Politechnika Białostocka
t.madras@pb.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 233-242
data przesłania 21.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr Alicja Grześkowiak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OCENA REGIONALNEGO ZRÓŻNICOWANIA UMIEJĘTNOŚCI INFORMATYCZNYCH W POLSCE

Wstęp

Umiejętności informatyczne i związane z nimi kompetencje stają się niezbędne do funkcjonowania we współczesnym świecie. Kompetencje informatyczne są zaliczane do tzw. kompetencji kluczowych, czyli ważnych i korzystnych dla jednostki i społeczeństwa, pozwalających na integrację przy utrzymaniu niezależności oraz umożliwiających adaptację do szybko zmieniającego się otoczenia[1]. Stan i wykorzystanie umiejętności i kompetencji informatycznych były uwzględniane w projektach badawczych obejmujących całą Polskę takich, jak badania GUS, Diagnoza Społeczna, Bilans Kapitału Ludzkiego oraz Międzynarodowe Badanie Kompetencji Osób Dorosłych. Wyniki wielu badań [2,3,4,5,6,7] wskazują na zróżnicowanie umiejętności cyfrowych bądź dostępu i stosowania ICT w różnych przekrojach społeczno-

[1]*Kompetencje kluczowe. Realizacja koncepcji na poziomie szkolnictwa* obowiązkowego [Key competencies. A developing concept in general compulsory education], Komisja Europejska, Warszawa 2005, s.14.

[2]*Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2011*-2015 [Information society in Poland. Results of statistical surveys in the years 2011–2015], GUS, Warszawa 2015, s.118-168.

[3]J. Burski i in., *Umiejętności Polaków - wyniki Międzynarodowego Badania Kompetencji Osób Dorosłych (PIAAC)[Competencies of Poles - the results of Programme for the International Assessment of Adult Competencies]*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 117-135.

[4] J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków[Social diagnosis 2015. Objective and subjective quality of life in Poland]*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 355-377.

[5]Sz. Czarnik, K. Turek, Polski rynek pracy – aktywność zawodowa i struktura wykształcenia [Polish labor market - professional activity and educational structure], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 49-51.

[6] A. Grześkowiak, Wielowymiarowa analiza kompetencji zawodowych według grup wieku ludności [Multivariate analysis of professional competencies with respect to the age groups of the population], „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 427, 2016.

[7] A. Grześkowiak, *Analiza kompetencji dorosłych Polaków w ujęciu przestrzennym [Spatial analysis of competences of adult Poles]*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica", Wydawnictwo uczelniane – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, nr 321 (80) 3, 2015.

ekonomicznych związanych z grupami wieku, wykształceniem, statusem na rynku pracy, typem gospodarstwa domowego, miejscem zamieszkania, przynależnością do grup dochodowych i zawodowych.

Istniejące dysproporcje w rozwoju regionalnym w Polsce skłaniają do sprawdzenia, czy również w zasobach kompetencji cyfrowych występują znaczące nierówności terytorialne, stąd przedmiotem rozważań artykułu jest próba oceny różnic regionalnych w obszarze umiejętności informatycznych w różnych wymiarach na podstawie wybranych źródeł danych.

Zasadniczym celem pracy jest ocena stopnia zróżnicowania w ujęciu przestrzennym na poziome NUTS2, czyli województw. W pracy poszukuje się odpowiedzi na pytania: Czy występują terytorialne różnice w zasobach kompetencji informatycznych? Czy analizowane zjawiska podlegają wzorcom przestrzennym? Czy istnieją województwa odznaczające się bardzo wysokimi bądź niskimi wskaźnikami dla wszystkich rozpatrywanych umiejętności cyfrowych? Realizacji celu oraz poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytania badawcze służą metody statystyczne i wizualizacje danych przestrzennych.

Charakterystyka źródeł danych i metodyki badania

W pracy posłużono się dwoma źródłami danych wnoszącymi informacje o różnym charakterze. Po pierwsze, wykorzystano samoocenę kompetencji dokonywaną przez respondentów badań wykonywanych w ramach projektu *Bilans Kapitału Ludzkiego,* realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński, z pierwszej edycji w 2010 r. oraz najnowszej edycji z 2014 r.[8] Po drugie, z badania GUS z 2015 r. nt. społeczeństwa informacyjnego w Polsce zaczerpnięto informacje o odsetku osób posiadających ponadpodstawowe kompetencje informatyczne w różnych wymiarach.

Zróżnicowanie przestrzenne umiejętności informatycznych oceniono za pomocą mierników statystycznych oraz zilustrowano za pomocą kartogramów. Metody wizualizacji są szeroko wykorzystywane w eksploracyjnej analizie danych przestrzennych m.in. w celu identyfikacji wzorców zależności przestrzennych czy skupień[9] i z tego względu zdecydowano się na ich użycie. Dyspersję cech można oceniać za pomocą wielu mierników, a do porównań warto stosować miary względne. W pracy zastosowano względną miarę zmienności według następującej formuły:

[8]https://bkl.parp.gov.pl(dostęp 03.10.2016)

[9] B. Suchecki (red.), *Ekonometria przestrzenna: metody i modele analizy danych przestrzennych [Spatial econometrics: methods and models of spatial data analysis]*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 101.

$$z = \frac{\frac{1}{n}\sum_i |x_i - x_k|}{x_k}$$

gdzie: x_i – wartość zmiennej w województwie i, x_k – wartość przeciętna, ogólnokrajowa, n – liczba województw.

Ocenę przestrzennych zależności z uwzględnieniem ulokowania elementów w przestrzeni geograficznej można przeprowadzić stosując mierniki z zakresu statystki przestrzennej, która dynamicznie się rozwija od lat siedemdziesiątych XX w.[10] W pracy wykorzystano globalną statystykę Morana wyrażającą się wzorem[11]:

$$I = \frac{\sum_i \sum_j w_{ij}\,(x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{S^2 \sum_i \sum_j w_{ij}}$$

gdzie: x_i – wartość zmiennej w obiekcie i, $\bar{x}$ – średnia zmiennej obliczona dla wszystkich analizowanych obiektów, n – liczba rozpatrywanych obiektów, w_{ij} – element przestrzennej macierzy wag standaryzowanej wierszami do jedności, s^2 – wariancja zmiennej.

Ten syntetyczny miernik zastosowano, by sprawdzić, czy występują prawidłowości przestrzenne w zakresie kształtowania się rozpatrywanych cech, w szczególności czy występują wzorce związane z położeniem geograficznym, np. grupowanie się regionów o zbliżonych (np. niskich lub wysokich) wartościach. Globalna statystyka Morana służy do całościowej oceny stopnia i kierunku skorelowania wartości rozpatrywanej zmiennej w danej lokalizacji z wartościami tejże zmiennej w innych lokalizacjach – wysokie dodatnie rezultaty sugerują istnienie przestrzennych skupień wartości niskich i wysokich, a niskie ujemne oznaczają naprzemienne rozmieszczenie wartości cechy[12]. Aspekt przestrzenny jest odzwierciedlony w formule za pomocą elementów w_{ij} będących składowymi macierzy wag przestrzennych. Wagi przestrzenne mogą być określane na wiele sposobów, a w niniejszej pracy przyjęto najczęściej stosowany schemat, według którego jako kryterium sąsiedztwa stosuje się kryterium wspólnej granicy regionów[13].

Wskazane powyżej klasyczne i przestrzenne miary statystyczne zostały zastosowane do oceny każdej ze zmiennych reprezentujących kompetencje informatyczne. Dodatkowo, do całościowej oceny zróżnicowania regionalnego zastosowano miarę syntetyczną opartą na sumie rang.

---

[10] J. Suchecka (red.), *Statystyka przestrzenna. Metody analiz struktur przestrzennych [Spatial statistics. Methods of analysis of spatial structures]*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s.40.

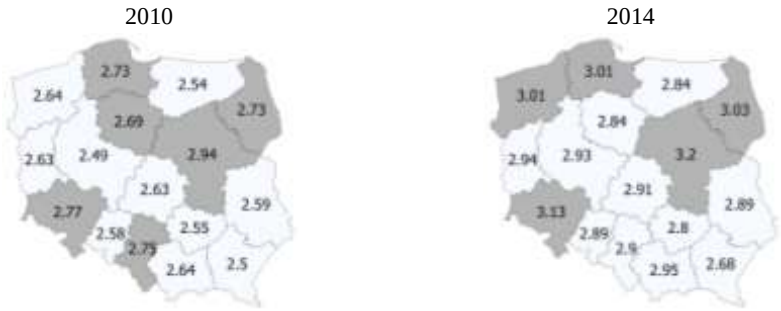
[11] K. Kopczewska, *Ekonometria i statystyka przestrzenna z wykorzystaniem programu R CRAN [Econometrics and spatial statistics using R CRAN program]*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011, s. 72.

[12] B. Suchecki, *op. cit*, s. 101.

[13] K. Kopczewska, *op. cit*, s. 55.

Regionalne zróżnicowanie samooceny kompetencji informatycznych

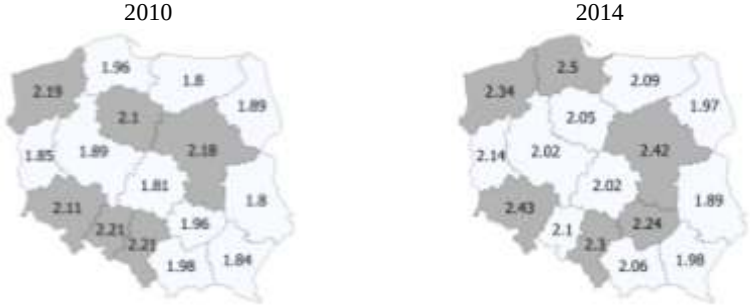
W ramach badania *Bilans Kapitału Ludzkiego* respondenci dokonywali samooceny kompetencji w pięciopunktowej skali (1 – poziom niski, 2 – podstawowy, 3 – średni, 4 – wysoki, 5 – bardzo wysoki), przy czym w obszarze informatycznym szczegółowej ocenie podlegały kompetencje podstawowe w zakresie znajomości pakietu typu MS Office, kompetencje zaawansowane (znajomość programów specjalistycznych, pisanie programów, tworzenie stron internetowych)[14]. Przeciętne wyniki dla kompetencji podstawowych według województw przedstawia rys. 1, przy czym zacieniowano województwa, w których średnia była wyższa od średniej ogólnopolskiej wynoszącej w 2010 r. 2,68, a w 2014 r. 2,96. Jako bardzo pozytywną prawidłowość warto wskazać, że we wszystkich województwach nastąpił wzrost samooceny w zakresie podstawowej znajomości pakietu typu MS Office. Najwyższe przeciętne oceny wystąpiły, zarówno w 2010 r., jak i w 2014 r., w województwach mazowieckim i dolnośląskim. Z kolei najsłabsze rezultaty odnotowano w wielkopolskim i podkarpackim w 2010 r. oraz w podkarpackim i świętokrzyskim w 2014 r. W czterech regionach (dolnośląskim, mazowieckim, podlaskim, pomorskim) w obu rozpatrywanych latach przeciętna samoocena była wyższa niż średnia dla całego kraju. Wartość współczynnika korelacji rang Spearmana wynosząca 0,694 pozwala na sformułowanie wniosku o dosyć znaczącej korelacji rezultatów z lat 2010 i 2014.



Rysunek 1. Średnie samooceny kompetencji w zakresie podstawowej znajomości pakietu typu MS Office według województw w 2010 r. i 2014 r.
Figure 1. Average self-assessment of competences in basic knowledge of MS Office package by voivodeships in 2010 and 2014
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Bilans Kapitału Ludzkiego
Source: own elaboration on the basis of data from survey on Human Capital

[14]*Bilans kapitału ludzkiego w Polsce. Badania ludności [Human Capital in Poland. General population study]*
https://bkl.parp.gov.pl/pobierz.html/kwestionariusze_IV_2013.7z (dostęp 03.10.2016)

Na rys. 2 zaprezentowano przeciętne wyniki dla zaawansowanych umiejętności informatycznych według województw. Zacieniowano województwa, w których średnia była wyższa od średniej ogólnopolskiej wynoszącej w 2010 r. 2,02, a w 2014 r. 2,19. W zdecydowanej większości regionów respondenci w 2014 r. oceniali swoje zaawansowane umiejętności lepiej niż w 2010 r. Wyjątki stanowiły województwa kujawsko-pomorskie i opolskie, ale należy zaznaczyć, że przeciętne były tylko nieznacznie niższe niż cztery lata wcześniej. W 2010 r. najsłabsze przeciętne oceny zaawansowanych kompetencji wystąpiły w województwach warmińsko-mazurskim oraz lubelskim, natomiast najwyższe w śląskim i opolskim. Cztery lata później najwyższe wartości odnotowano w województwach pomorskim i dolnośląskim, a najniższe w lubelskim i podlaskim. Szczegółowa ocena relacji wyników z 2010 i 2014 r. została przeprowadzona za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana. Jego wartość wynosząca 0,612 pozwala wysnuć wniosek o umiarkowanej zależności rezultatów.



Rysunek 2. Średnie samooceny zaawansowanych kompetencji komputerowych według województw w 2010 r. i 2014 r.

Figure 2. Average self-assessment of advanced computer competences by voivodeships in 2010 and 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Bilans Kapitału Ludzkiego

Source: own elaboration on the basis of data from survey on Human Capital

W celu dokładniejszego opisu zróżnicowania przestrzennego posłużono się miarami zmienności statystykami Morana, których wartości zestawiono w tab 1. Wartości miar zmienności wskazują, że relatywnie większe rozbieżności pomiędzy województwami wystąpiły w zakresie kompetencji zaawansowanych niż podstawowych. Warto podkreślić, że dyspersja w zakresie umiejętności podstawowych nieznacznie spadła w 2014 r. w porównaniu do 2010 r., natomiast w przypadku kompetencji zaawansowanych zróżnicowanie regionalne wzrosło. Wskaźniki autokorelacji przestrzennej dla wszystkich rozpatrywanych wariantów są ujemne, co sugeruje sąsiadowanie ze sobą naprzemiennie regionów o niskich i wysokich wartościach rozpatrywanych cech. Jednakże stosunkowo niskie wartości miar oraz wysokie wartości pseudo p (otrzymanych w wyniku randomizacji) wskazują, że nie ma podstaw do stwierdzenia, że zjawisko autokorelacji przestrzennej ma istotny charakter.

Tabela 1. Wybranie mierniki statystyczne dla samoocen kompetencji komputerowych
Table 1. Selected statistical measures for self-assessment of computer competences

Kompetencje - Skills	Ocena zmienności (%) – Dispersion	Statystyka autokorelacji przestrzennej (wartość p) Spatial autocorrelation statistic (p-value)
Podstawowe w 2010- Basic in 2010	3,610	-0,178 (0,247)
Zaawansowane w 2010 – Advanced in 2010	7,063	-0,162 (0,245)
Podstawowe w 2014 – Basic in 2014	3,272	-0,042 (0,426)
Zaawansowane w 2014 – Advanced in 2014	7,629	-0,128 (0,382)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Bilans Kapitału Ludzkiego
Source: own elaboration on the basis of data from survey on Human Capital

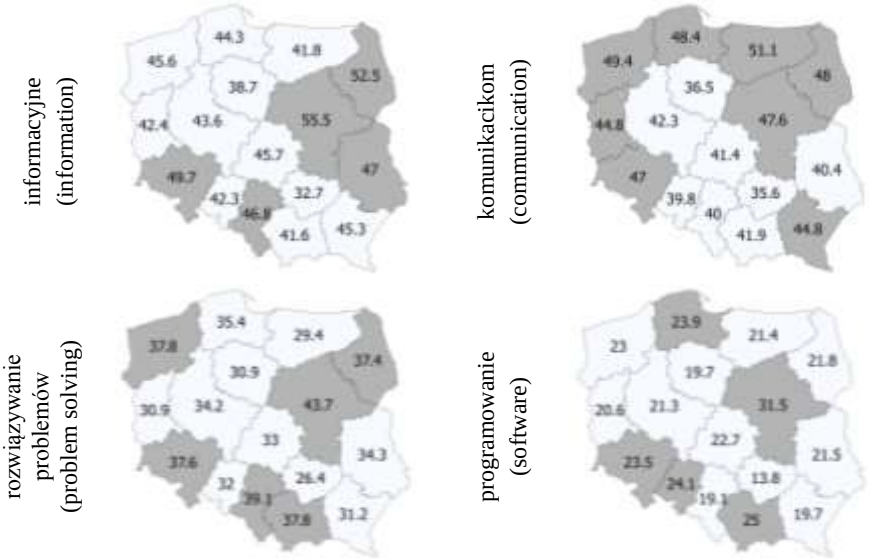
Reasumując spostrzeżenia przedstawione w tym paragrafie należy podkreślić, że zarówno w 2010 r., jak i w 2014 r. odnotowano regionalne różnice w samoocenie kompetencji komputerowych, choć brak globalnej autokorelacji przestrzennej wskazuje, że różnice te nie przyjmują konkretnego wzorca przestrzennego. Warto również zauważyć, że przeciętne samoocen ewoluowały i, poza dwoma wyjątkami, zwiększyły się wraz z upływem czasu. Większe rozbieżności w samoocenie dotyczyły umiejętności zaawansowanych. Tylko w dwóch województwach: dolnośląskim i mazowieckim przeciętne samooceny były we wszystkich czterech rozpatrywanych przypadkach wyższe od średniej krajowej. Sytuacja odwrotna – samoocena niższa niż średnia krajowa występowała zawsze w siedmiu województwach: lubelskim, lubuskim, łódzkim, małopolskim, podkarpackim, warmińsko-mazurskim oraz wielkopolskim.

Regionalne zróżnicowanie umiejętności cyfrowych ocenianych liczbą wykonywanych czynności

W badaniach nad społeczeństwem informacyjnym w Polsce prowadzonych przez GUS w 2015 r. oceniane były umiejętności cyfrowe w różnych wymiarach: informacyjnym, komunikacyjnym, w zakresie rozwiązywania problemów oraz związanych z oprogramowaniem[15], a wyniki są przedstawiane m.in. na poziomie województw. We wcześniejszych edycjach badań nad społeczeństwem informacyjnym nie były udostępniane tak szczegółowe informacje. Jako mierniki wskazujące na posiadanie znaczących kompetencji komputerowych przyjęto odsetki osób posiadających ponadpodstawowe umiejętności w rozpatrywanych obszarach. Wymiary uwzględniane przez GUS są precyzyjnie określone[16], a ze względu na ich obszerne definicje nie zostaną tu przytoczone. Należy zaakcentować, że warunkiem posiadania ponadpodstawowych kompetencji we wszystkich wymiarach jest korzystanie z Internetu w ustalonym okresie poprzedzającym badanie oraz wykonanie określonej liczby czynności wymienionych na

[15] *Społeczeństwo informacyjne… [Information society in Poland…],op.cit,* s.159-167.
[16] zob.*Społeczeństwo informacyjne…[Information society in Poland…],op.cit*, s. 161-166.

wyspecyfikowanej liście. Przestrzenne zróżnicowanie odsetka osób o ponadpodstawowych umiejętnościach cyfrowych w rozpatrywanych wymiarach w 2015 r. ilustruje rys. 3, na którym zacieniowano województwa, w których odsetek był wyższy niż wartości ogólnopolskie, wynoszące odpowiednio: 46,3% dla umiejętności informacyjnych, 43,8% dla komunikacyjnych, 36,1% dla związanych z rozwiązywaniem problemów oraz 23,2% dla stosowania oprogramowania. Wstępna analiza kartogramów pozwala stwierdzić, że nie ma jednolitego wzorca kształtowania się ponadpodstawowych kompetencji informatycznych. Natomiast można zidentyfikować dwa regiony, w których we wszystkich czterech aspektach odsetek był wyższy niż wartość dla całego kraju – są to województwa mazowieckie oraz dolnośląskie. Na drugim biegunie – o wartościach w każdym wymiarze poniżej wartości ogólnokrajowej – znalazły się województwa: kujawsko-pomorskie, wielkopolskie, łódzkie i świętokrzyskie.



Rysunek. 3. Odsetek osób korzystających z Internetu posiadających ponadpodstawowe umiejętności informatyczne o różnym charakterze według województw w 2015 r.
Figure 3. The percentage of individuals using the Internet having various above-basic computer skills by voivodeships in 2015
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS
Source: own elaboration on the basis of data from Central Statistical Office of Poland

Ilościowej oceny zróżnicowania przestrzennego dokonano za pomocą miar zmienności oraz za pomocą współczynników globalnej autokorelacji przestrzennej które zestawiono w tab.2.

Miary zmienności wskazują, że siła zróżnicowania regionalnego jest różna w zależności od rozpatrywanych kompetencji. Największa dyspersja miała miejsce w przypadku umiejętności związanych z oprogramowaniem, następnie

w zakresie rozwiązywania problemów, następnie kompetencji komunikacyjnych, a najmniejsza dla kompetencji informacyjnych.

Tabela 2. Wybranie mierniki statystyczne dla odsetka osób o ponadpodstawowych umiejętnościach informatycznych
Table 2. Selected statistical measures for the percentage of individuals having various above-basic computer skills

Kompetencje - Skills	Ocena zmienności (%) – Dispersion	Statystyka autokorelacji przestrzennej (wartość p) Spatial autocorrelation statistic (p-value)
Informacyjne - Information	8,827	-0,172 (0,219)
Komunikacyjne - Communication	9,014	0,140 (0,102)
Rozwiązywanie problemów – Problem solving	10,396	-0,300 (0,039)
Programowanie - Software	11,407	-0,226 (0,103)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS
Source: own elaboration on the basis of data from Central Statistical Office of Poland

Statystyka Morana dla kompetencji komunikacyjnych jest dodatnia, co sugeruje sąsiadowanie ze sobą regionów o podobnych wartościach, natomiast dla pozostałych cech jest ujemna, co przemawia za odmiennym wzorcem. Jednakże jedynie w przypadku kompetencji w zakresie rozwiązywania problemów wartość pseudo p sugeruje przyjęcie hipotezy o istnieniu autokorelacji przestrzennej, w pozostałych przypadkach wyniki nie przemawiają za stwierdzeniem o jej istotnym charakterze. Taki rezultat można interpretować jako występowanie pewnej regularności – sąsiadowania regionów charakteryzujących się niskimi i wysokimi wartościami tej zmiennej.

Posiłkując się otrzymanymi rezultatami można stwierdzić, że w 2015 r. występowały regionalne różnice o różnym nasileniu w zakresie ponadpodstawowych umiejętności komputerowych. Interpretując wyniki należy pamiętać o odmiennym podejściu metodologicznym, niż w przypadku badania *Bilans Kapitału Ludzkiego*, w którym, po pierwsze, samooceny umiejętności dokonywali wszyscy respondenci, nie było więc elementu filtrowania osób według korzystania z globalnej sieci. Po drugie, samoocena odbywała się w pięciopunktowej skali porządkowej, natomiast w badaniu GUS ocena opiera się na zliczaniu wykonywanych czynności ściśle zdefiniowanych.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy wskazują na istnienie pewnych różnic w zakresie kompetencji informatycznych na poziomie regionów. Pojawiające się odmienności nie mają jednolitego wzorca, choć można wskazać zasadnicze prawidłowości: po pierwsze, większą zmienność obserwuje się w przypadku bardziej zaawansowanych umiejętności, po drugie, istnieją regiony odznaczające się wysokimi wartościami w każdym z wymiarów, jak i regiony o wartościach

niskich w każdym z wymiarów, po trzecie, układ przestrzenny wartości analizowanych cech nie wskazuje na występowanie zjawiska autokorelacji przestrzennej (z jednym wyjątkiem). Badania w ramach projektu *Bilans Kapitału Ludzkiego* wskazują na pozytywne zjawisko – przeciętne samooceny kompetencji wzrosły w 2014 r. w porównaniu do 2010 r. Ze względu na brak porównywalnych danych obecnie nie można ocenić dynamiki odsetka osób o ponadpodstawowych kompetencjach informatycznych w rozumieniu GUS.

Jako swoiste podsumowanie rozważań dokonano syntetycznej oceny województw wykorzystując sześć zmiennych: dwie dotyczące samooceny kompetencji informatycznych w 2014 r. oraz cztery związane z odsetkiem osób o ponadprzeciętnych umiejętnościach w czterech wymiarach przedstawianych przez GUS w 2015 r. Województwom nadano rangi według każdej ze zmiennych, przy czym rangę 1 nadawano regionowi o najsłabszym wyniku, a rangę 16 regionowi o najwyższym rezultacie. Następnie obliczono sumy rang, co pozwoliło na uporządkowanie i porównanie województw. Najwyższe sumy rang pozwalają rozpoznać regiony przodujące w zakresie kompetencji informatycznych. Zalicza się do nich województwo mazowieckie, dolnośląskie, zachodniopomorskie oraz pomorskie. Na drugim biegunie znajdują się województwa o najniższej sumie rang: świętokrzyskie, kujawsko-pomorskie oraz podkarpackie. Wydaje się, że w tych trzech regionach istnieje największa potrzeba podnoszenia umiejętności komputerowych w celu lepszego funkcjonowania jednostek w dobie społeczeństwa informacyjnego.

Bibliografia

1. Burski J., Chłoń-Domińczak A., Palczyńska M., Rynko M., Śpiewanowski P., *Umiejętności Polaków - wyniki Międzynarodowego Badania Kompetencji Osób Dorosłych (PIAAC)* [*Competencies of Poles - the results of Programme for the International Assessment of Adult Competencies*], Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
2. Czapiński J., Panek T. (red.) *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków* [*Social diagnosis 2015. Objective and subjective quality of life in Poland*], Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.
3. Czarnik Sz., Turek K., *Polski rynek pracy – aktywność zawodowa i struktura wykształcenia* [*Polish labor market - professional activity and educational structure*], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
4. Grześkowiak A., *Analiza kompetencji dorosłych Polaków w ujęciu przestrzennym* [*Spatial analysis of competences of adult Poles*], „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica", Wydawnictwo uczelniane – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, nr 321 (80) 3, 2015, ss. 53-64.
5. Grześkowiak A. *Wielowymiarowa analiza kompetencji zawodowych według grup wieku ludności* [*Multivariate analysis of professional competencies with respect to the age groups of the population*], „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 427, 2016, ss. 122-130.
6. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2011- 2015* [*Information society in Poland. Results of statistical surveys in the years 2011–2015*], GUS, Warszawa 2015.

7. *Kompetencje kluczowe. Realizacja koncepcji na poziomie szkolnictwa obowiązkowego* [*Key competencies. A developing concept in general compulsory education*], Komisja Europejska, Warszawa 2005.
8. Kopczewska K., *Ekonometria i statystyka przestrzenna z wykorzystaniem programu R CRAN* [*Econometrics and spatial statistics using R CRAN program*], CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011.
9. Suchecka J. (red.), *Statystyka przestrzenna. Metody analiz struktur przestrzennych* [*Spatial statistics. Methods of analysis of spatial structures*], Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
10. Suchecki B. (red.), *Ekonometria przestrzenna: metody i modele analizy danych przestrzennych* [*Spatial econometrics: methods and models of spatial data analysis*], Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.

EVALUATION OF THE REGIONAL DIVERSITY OF COMPUTER SKILLS IN POLAND

Summary

Computer competences in regional terms - at the NUTS2 level, i.e. voivodeships are considered in this paper. The analyses were carried out on the basis of data provided by the Central Statistical Office of Poland and the outcomes of the survey on Human Capital. The dispersion and the degree of the spatial autocorrelation of variables describing various dimensions of digital skills were evaluated. The study indicates the existence of some disparities among regions in the field of computer skills. A bigger dispersion relates to the advanced skills. It was found that there are regions characterized by high values in each of the considered aspects, as well as regions with low values in each of them.

Key words:computer skills, regions, spatial analysis

Streszczenie

W artykule rozpatrzono kompetencje informatyczne w ujęciu regionalnym – na poziomie NUTS2, tj. województw. Analizy przeprowadzono na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz wyników badania Bilans Kapitału Ludzkiego. Oceniono zmienność oraz stopień autokorelacji przestrzennej rozpatrywanych zmiennych dotyczących różnych wymiarów kompetencji cyfrowych. Przeprowadzone badanie wskazuje na istnienie pewnych dysproporcji pomiędzy regionami w obszarze umiejętności informatycznych. Ustalono, że większe rozbieżności dotyczą umiejętności zaawansowanych. Stwierdzono, że istnieją województwa charakteryzujące się wysokimi wartościami w każdym z rozpatrywanych aspektów, jak i regiony o wartościach niskich w każdym z nich.

Słowa kluczowe: umiejętności informatyczne, regiony, analiza przestrzenna

Adres do korespondencji-Correspndence address
Alicja Grześkowiak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Ekonometrii i Badań Operacyjnych
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 243-252
data przesłania 07.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr inż. Zbigniew Warzocha
Dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska
Mgr Katarzyna Fadrowska
Faculty of Economics
University of Warmia and Mazury in Olsztyn

PROBLEMS IN CONTACTS WITH LOCAL OFFICIALS REPORTED BY LOCAL ENTERPRENEURS

Introduction

Many authors have divided territorial marketing into internal and external ones. Internal territorial marketing refers to actions and processes taking place within the units of local governments and influential organizations. Its actions are mainly directed at the employees of local governments and, additionally, at people and organizations closely related to particular local governments, which include local communities of residents[1] proposes the division of the internal region of the territorial marketing into two sub-regions. The first one refers to the employees of the local government units, and specifically to the actions which 'aim at the optimal organization of the staff, where the emphasis is placed on the effectiveness, the flow of information, the right division of competence and the harmonious human relations'[2]. Actions undertaken within the first sub-region help the employees concentrate on the primary goals and values realized by the territorial units, but above all aim to unify those plans and goals with the individual goals of the employees.

The other sub-region of the internal marketing, also called 'the broad understanding of the internal territorial marketing', refers to the relations

[1] E., Glińska, U., Kobylińska, *Współczesne zarządzanie instytucją samorządową (Modern management of the institution of self-government*). (Ed:) T. Tomczonek. *Potencjał gospodarczy i społeczny wybranych krajów Europy i świata (The economic and social potential chosen EU and Word countries)*, Politechnika Białostocka, Białystok, 2007. - pp. 285-304.

[2] T., Skierniewski, *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej, raport z I etapu badania (Diagnosis model of quality management in government, the report from the first phase of the study*), Kancelaria Prezesa RM, Warszawa, 2008. – pp. 56-59.

between a local government unit and the local community and organizations operating within the premises of that local government unit. The local community is of the utmost importance in this segment of marketing. 'The aim of marketing activities directed at the local community is to shape its group identity and internal bonds, and stimulating its engagement and participation in managing the municipality , solving its social, political, economic, financial and ecological problems'[3].

Actions undertaken within the scope of the external marketing, in the broad sense, are aimed at attracting domestic and foreign investors as potential receivers of locally offered services. The other addressees of this type of marketing include tourists, students, educated employees or residents of other territorial units'[4]. However, local officials are mostly interested in the external investors who can bring money to cities or municipalities. Investors setting up businesses within premises of cities or town, also create job opportunities for local communities thus contributing to decreasing the unemployment. Cities today use a variety of marketing tools to attract new investors, like identifying potential advantages for future investors and presenting offers that are competitive to others coming from other territorial units[5].

It is necessary to remember that attracting external investors is related to the internal territorial marketing and the mentioned actions aimed at the work of employed office workers. Positive relations between prospective investors and office workers may contribute to forming partner relations based on mutual trust. This may in turn help build a positive image of a city that is investor-friendly and open to new challenges.

From the social point of view each form of partnership, regardless whether it is between natural or legal persons, is of essential importance. The relations between local governments and economic entities and other institutions are particularly significant since their cooperation helps to achieve their individual goals but also improves the city's infrastructure. The cooperation of local authorities and their relations with the business and non-business areas is regulated by the law, but the partner relations formed along the way usually give better results. This is why, the idea of partnership defined as a set of harmonized

[3] J., Duda, A., Jeżowski, W., Misiąg, B., Nowak, J., Szlachta, J., Zaleski, *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego (Measuring the quantity and quality of public services as part of a program of institutional development)*; MSWiA Warszawa, 2004. - pp. 9-15.

[4] Z., Strzelecki, *Gospodarka lokalna i regionalna (Local and region al ecomnomy)*, PWN Warszawa, 2008. – pp.37.

[5] W., Wańkowicz, *Wskaźniki realizacji usług publicznych (Public services realization indicators)*,Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, MSWiA Warszawa, 2004. - pp. 2-3.

actions should become a part of the development strategies of cities and regions. The main task of a city in a particular region is to create a friendly environment which is conducive to fulfilling the needs of its residents and other interested parties[6].

Quality of services provided by local government and its support are among the factors, which have an impact on development of SMEs in smaller cities aside of macroeconomic conditions, capital, viability of business idea or personal characteristics of an entrepreneur[7]. Local authorities should strive to build good relationships with business that is meant administrative support for efficient troubleshooting, provide direct and indirect financial and legal assistance, consultation, training and other forms of support for the development of entrepreneurship in their area[8]. Many studies have pointed to the poor quality of administrative services of local government. Lack of competence, long delays, and excessive bureaucracy are often noted among the top barriers to the development of SMEs[9]. Under the conditions of globalization and significant expansion of the use of technologies by the public sector that increases the efficiency of organizational pressure, the need of implementation of modern management methods in order to improve the quality of public services (including the monitoring) is widely recognized[10]. This task means creating a totally different culture of continuous improvement in public institutions, using management methods being practiced in the private sector[11]. High quality

---

[6] T., Skierniewski, *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej, raport z I etapu badania (Diagnosis model of quality management in government, the report from the first phase of the study*), Kancelaria Prezesa RM, Warszawa, 2008. – pp. 56-59.

[7] E., Glińska, U., Kobylińska*, Współczesne zarządzanie instytucją samorządową (Modern management of the institution of self-government*). (Ed:) T. Tomczonek. *Potencjał gospodarczy i społeczny wybranych krajów Europy i świata (The economic and social potential chosen EU and Word countries)*, Politechnika Białostocka, Białystok, 2007. - pp. 285-304.

[8] T., Skierniewski, *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej, raport z I etapu badania (Diagnosis model of quality management in government, the report from the first phase of the study*), Kancelaria Prezesa RM, Warszawa, 2008. – pp. 56-59.

[9] J., Duda, A., Jeżowski, W., Misiąg, B., Nowak, J., Szlachta, J., Zaleski, *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego (Measuring the quantity and quality of public services as part of a program of institutional development)*; MSWiA Warszawa, 2004. - pp. 9-15.

[10]Duda, J., Jeżowski, A., Misiąg, W., Nowak, B., Szlachta J., Zaleski J., *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych…op. cit*. - pp. 9-15.

[11] W., Wańkowicz, Wskaźniki realizacji usług publicznych (Public services realization indicators),op. cit.- pp. 2-3.

administrative services for investors contribute to the economic development of an entire region.

The main objective of the research is to identify, analyse and evaluate the quality of services offered by local administration and level of satisfaction of local entrepreneurs and other stakeholders in terms of development prospects for investments.

The principal aim of our study was to evaluate the relations between entrepreneurs and local authorities and to identify the common ground for joint enterprises and expectations arising from them. The study was carried out in Poland in a north-eastern town with a population of 20 thousand. The method used in the study was the online poll based on a questionnaire. The questionnaire was sent to 50 businesses, 46 of them were returned, each fully and correctly filled in. It consisted of questions about identifying features of the respondents, the significance of relations between businesses and local authorities and its evaluation. We also asked who initiates the bilateral relations and what do the businesses expect from the local authorities.

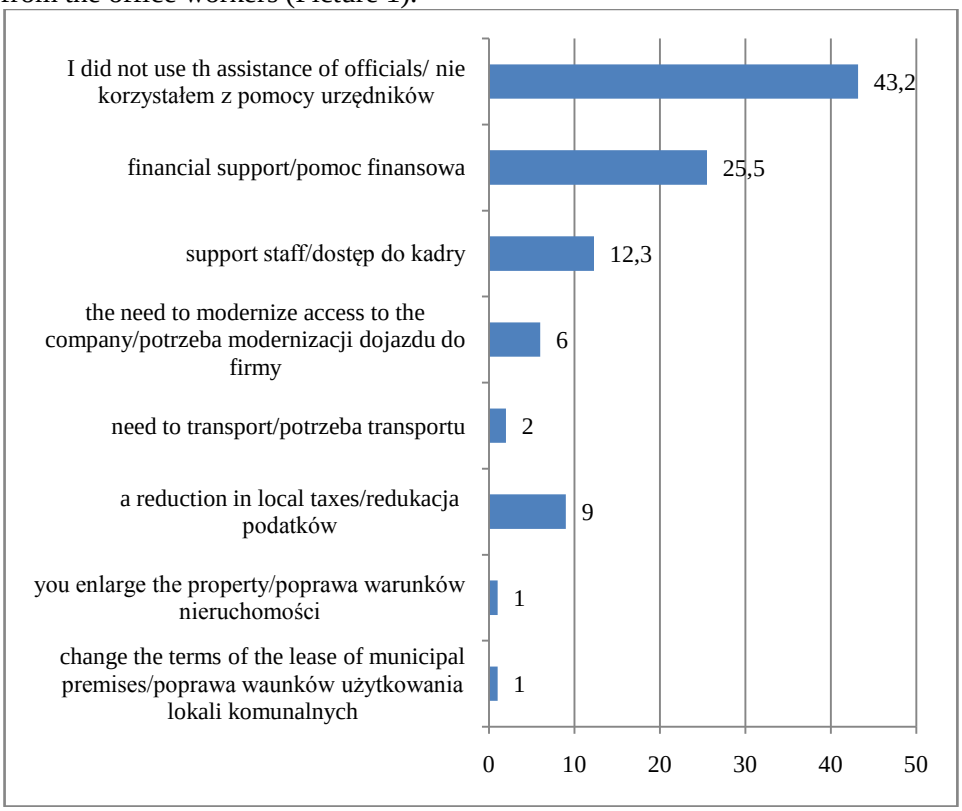
Results of study

Besides the factors conditioning the formation and development of MSP in towns like macroeconomic environment, capital, a business idea or possessing entrepreneurial qualities, there are other elements of key importance: the favorable disposition of society and the aid of local authorities.Thus, the local authorities have to endeavor to build good relations with the economic entities, utilize the indirect and direct financial and legal aid, consult, organize workshops or other forms of support for the entrepreneurial development in the region.

Based on the results of the poll, it is clear that the questioned businesses have both, formal and informal relations with the local authorities. But when asked to specify the kind of relations, nearly half of the respondents (47,83%) indicated the formal type of relations. Almost one third of the respondents also have personal contacts with the officials. Over 13 % of the respondents stated that their relations with authorities are mainly connected with the businesses they run. A similar part of the respondents indicated that they take active part in the life of the town. Only a few of the respondents emphasized the fact that they realize joint projects with the authorities or support local enterprises. None of the respondents participates in the promotion of the town or sponsors enterprises organized by the town.

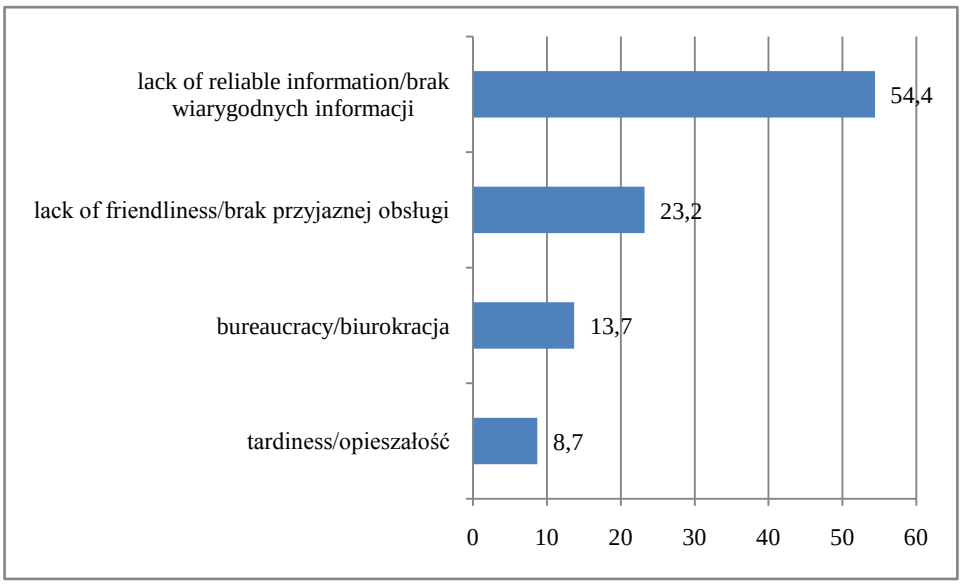
Almost 44% of the respondents declared that they never sought help from the authorities to solve problems in their businesses. Other entrepreneurs turned to the authorities in matters connected with hindered access to their own premises, local taxes, transport of employees or lack of specialists on the local

market. The majority of the respondents claimed never to have received any help from the office workers (Picture 1).



Picture. 1. Problems reported to the Municipality (in %)
Rysunek 1. Problemy związane z gminą (%)
Source: own analysis based on research
Źródło:własne analizy na podstawie badań

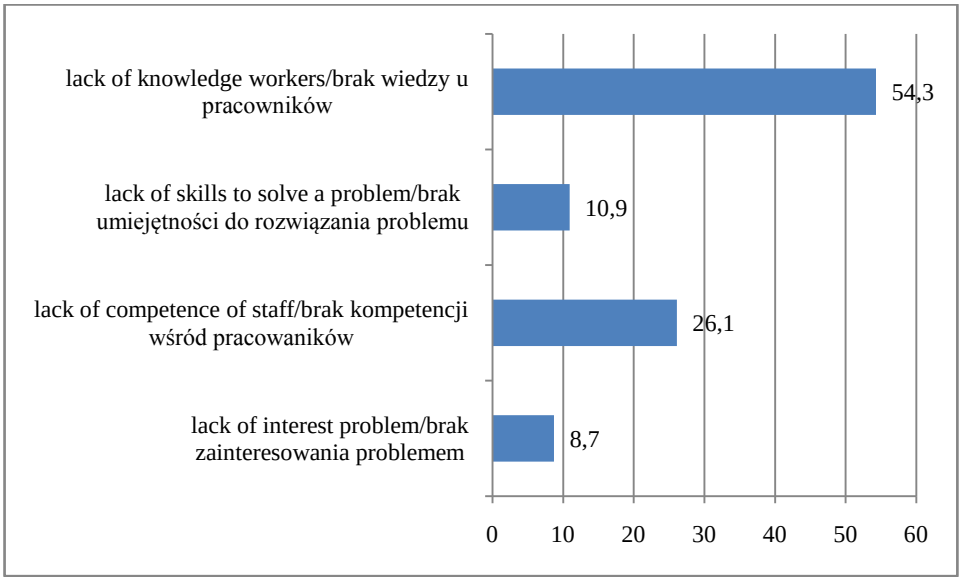
Many respondents pointed to the fact that the numerous difficulties in contacts with the office workers resulted from the bureaucracy and lack of good will on the part of the office workers (Picture 2). Among the main difficulties mentioned by the respondents were lack of reliable information (56,52%), indolence of office (21,74%), excessive bureaucracy (13,04%) and lack of good will on the part of the office workers (8,70%).



Picture. 2. Difficulties in contacts with the Municipality (in %)
Rysunek 2. Trudności w kontaktach z gminą (%)
Source: own analysis based on research
Źródło: analizy własne na podstawie badań

The presented problems and difficulties related to the quality of contacts with the municipality and its workers are a real hindrance in building mutual relations and initiating joint ventures. Entrepreneurs often visit the municipality to gain business information and not only to deal with legal matters. 54,35% of the respondents found it difficult to receive from the office workers information necessary to open and run a business. The office workers claimed that they did not possess such information. (Picture 3).

Over 26% of the respondents claimed that they had been refused the help because the office had not been formed for that reason. Only 10,8% of the respondents received necessary information.



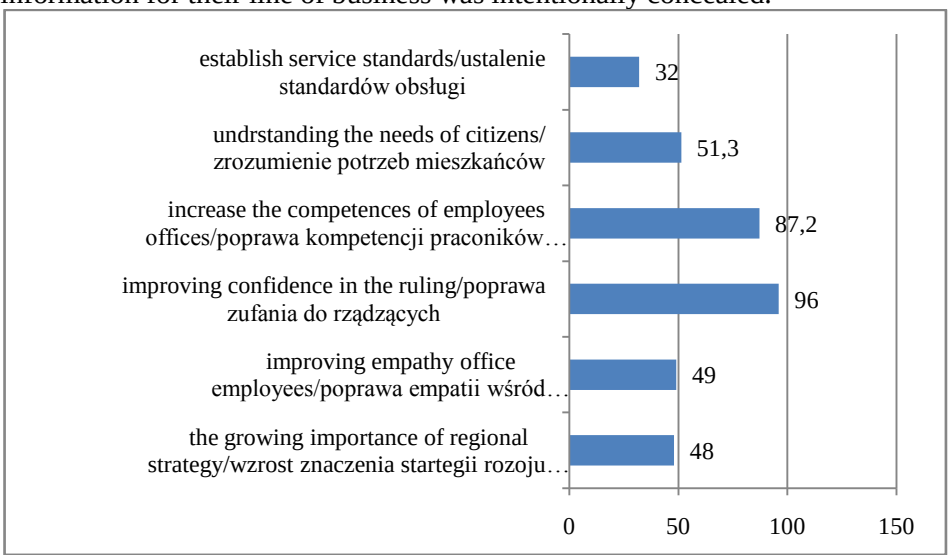
Picture. 3. Behaviors of the office workers on encountering business questions from entrepreneours (in %)
Rysunek 3. Zachowania pracowników biurowych napotykających pytania biznesowe od przedsiębiorców (w%)
Source: own analysis based on research
Źródło: analizy własne na podstawie badań

Important elements in building a friendly environment for developing local business are office workers in the local government. The quality of customer service in any office depends not only on the knowledge of its workers but also their disposition and personality characteristics. Over 60 % of the respondents claimed that the atmosphere in the local government offices was unfriendly.

When asked about the office workers' behaviors while dealing with questions from the entrepreneurs taking part in our study, the most common answers was 'we were sent form one room to another' (41,3%). 21,74% of the respondents saw a problem in the lack of clear criteria and 36,95% believed that dealing with the problem was taking a lot of time. Over 6% claimed that no-one even tried to help them when they came to the office. Only a little above 15 % of the respondents said that they problem they came in with to the municipality offices were dealt with quickly and efficiently. For 17% of the respondents office workers were unfriendly and 15.23% of the respondents thought they were incompetent. Contrary to this group of respondents, 19.56% of the respondents believed that the office workers were well-behaved, 6.52% thought they were competent and 10.87% thought they were helpful. Patience and

friendly disposition was indicated by, respectively, 2.17% and 4.35% of the respondents.

The significant element of our study was to find reasons for bad relations between entrepreneurs and local authorities. The respondents gave a number of possibilities, but the collected data do not indicate one essential reason of bad relations. Nearly 30% of the respondents are convinced that the local authorities need them only at the time of elections. 21.74% of the respondents believe that the lack of clear standards and regulations may be a problem when it comes to office workers' behavior. Other reasons were lack of trust in local authorities (15.22%), incompetence of the officials (13.04%) or prioritizing friends over regular customers (10.87%). A little over 10% of the respondents believe that the officials only care about their own business. However, none of the respondents was in a situation where some important information for their line of business was intentionally concealed.



Picture. 3. Determinants of improving the quality of public services (in %)
Rysunek. 4. Determinanty poprawy jakości usług publicznych (%)
Source: own analysis based on research
Źródło: analizy własne na podstawie badań

Improving the quality of services provided in local government units is to improve service standards, increase the competences of employees and increase trust in the local government

Summary

Based on opinions gathered from all the entrepreneurs taking part in our study, the relation between them and local authorities are both formal and informal. However, problems encountered in contacts with the municipality and its workers are a hindrance in building mutual relations and joint ventures. Visits to the municipality do not only arise from the need to deal with legal matters, but also to gather business information. The respondents have generally a negative opinion about the relations with the local authorities. Many of them think that the reasons are a lack of standards, reliable information and willingness to help on the part of the office workers.

Entrepreneurs point to the need of elaboration of procedures for communication and cooperation with SME, especially concerning investments. Assessment of the work of officials of local authorities regarding SME is far from good. The main problems include: long delays, lack of competence of the officials, absence of standards for handling various issues. Business sees the necessity for continuous bilateral efforts being made for improving the relations in order to build them mutually benefit. Officials expect honesty and assistance in solving problems.Improve the level of quality of services provided in local government creates opportunities for business development. In this situation it is necessary to improve the qualifications and skills of employees of the City Hall and the creation and development strategy of the region. The development of the attractiveness of the region is more active by local business and cooperation with local authorities.

References

1. Duda, J., Jeżowski, A., Misiąg, W., Nowak, B., Szlachta J., Zaleski J., *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego (Measuring the quantity and quality of public services as part of a program of institutional development)*; MSWiA Warszawa, 2004, 9-15.
2. Glińska E., Kobylińska U., *Współczesne zarządzanie instytucją samorządową (Modern management of the institution of self-government*). (Ed:) T. Tomczonek. *Potencjał gospodarczy i społeczny wybranych krajów Europy i świata (The economic and social potential chosen EU and Word countries)*, Politechnika Białostocka, Białystok, 2007, 285-304.
3. Skierniewski, T. *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej, raport z I etapu badania (Diagnosis model of quality management in government, the report from the first phase of the study*), Kancelaria Prezesa RM, Warszawa, 2008, pp. 56-59.
4. Strzelecki, Z., *Gospodarka lokalna i regionalna (Local and region al ecomnomy)*, PWN Warszawa, 2008, pp.37.
5. Wańkowicz, W., *Wskaźniki realizacji usług publicznych (Public services realization indicators)*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, MSWiA Warszawa, 2004, pp. 2-3.

PROBLEMY W KONTAKTACH Z LOKALNYMI WŁADZANI WSKAZANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORCÓW

Summary

The main objective of the research is to identify, analyse and evaluate the quality of services offered by local administration and level of satisfaction of local entrepreneurs and other stakeholders in terms of development prospects for investments. The main problems include: long delays, lack of competence of the officials, absence of standards for handling various issues. Business sees the necessity for continuous bilateral efforts being made for improving the relations in order to build them mutually benefit. Officials expect honesty and assistance in solving problems.
Key words: local government, local business, cooperation, disruptions in relations

Streszczenie
Głównym celem badania jest identyfikacja, analiza i ocena jakości usług świadczonych przez administrację lokalną i poziomu satysfakcji lokalnych przedsiębiorców i zainteresowanych stron w zakresie perspektyw rozwoju inwestycji usług. Główne problemy to: duże opóźnienia, brak kompetencji urzędników, brak standardów dla obsługi różnych zagadnień. Biznes widzi konieczność ciągłych wysiłków dwustronnych podejmowane dla poprawy stosunków w celu stworzenia im wzajemne korzyści. Urzędnicy spodziewają się uczciwości i pomocy w rozwiązywaniu problemów.
Słowa kluczowe: samorząd, lokalny biznes, współpraca, zakłócenia w stosunkach

Adres do korespondencji:
Dr inż. Zbigniew Warzocha
Katedra Analiz Rynku i Marketingu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Ul. M. Oczapowskiego 4
Tel. 089 523 49 28
e-mail: zbigniew.warzocha@uwm.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 253-267
data przesłania 05.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr inż. Ireneusz Żuchowski, mgr Piotr Żach
Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży
Dr hab. Agnieszka Brelik
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

OCENA KOOPERACJI ROLNIKÓW Z PRZEMYSŁEM SPOŻYWCZYM W OPINII ROLNIKÓW I MENADŻERÓW

Wstęp

Wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej wzrasta zapotrzebowanie na tworzenie różnego rodzaju związków, których celem jest wzajemna współpraca. Zapoczątkowało to szereg działań służących tworzeniu grup producentów, klastrów, związków rolników itp.

W rolnictwie dosyć rzadko mówi się o kooperacji rolników z przemysłem. Obecnie współpraca przedsiębiorstw nie tylko z rolnictwem, ale również i uczelniami, innymi przedsiębiorcami jest na poziomie jedynie kilku procent. A z drugiej strony uważa się ją za kluczową dla rozwoju społeczno-ekonomicznego, a głównie dla rozwoju regionów, których dotyczy.[1]

Kooperacja, to nic innego jak, współdziałanie, współpraca przynajmniej dwóch podmiotów, których celem jest dążenie do osiągnięcia wspólnego celu. Podmiotów (kooperantów) jest wiele jak np. przedsiębiorstwa, organizacje społeczne, instytucje naukowe i badawcze, rolnicy, jednostki samorządu terytorialnego, władze lokalne i samorządowe.[2]Tak więc lista ta jest bardzo szeroka i daje możliwość kooperacji każdemu z podmiotów zainteresowanych. W tabeli poniżej ujęto rodzaje kooperacji w ujęciu teoretycznym.

[1]*Rola kooperacji w rozwoju społeczno-gospodarczym [The role of cooperation in the socio-economic development]*, pod red. W. Downar, WSZ „Oeconomicus" PTE w Szczecinie, Szczecin 2004, s.15
[2]K. Bondyra, *Kooperacja a przemiany na wsi, [Cooperation and transformation in the countryside]*, „Wieś i Rolnictwo" 3(120), 2003, str. 350-356.

Tabela 1. Rodzaje kooperacji
Table 1. Types of cooperation.

Kryterium/ Criterion	Rodzaje kooperacji/Types of cooperation
Obszar/ Area	- społeczna - gospodarcza - mieszana np. społeczno-gospodarcza
Zasięg (poziom) Range (level)	- globalna - supranarodowa, np. w obrębie Unii Europejskiej - krajowa - regionalna - lokalana
Liczba podmiotów/ The number of entities.	- dwustronna (bilateralna) - wielostronna (multilateralna)
Efektywność/ Efficiency	- efektywna - nieefektywna
Udział podmiotów w efektach/ Participation of entities in effects	- przynosząca efekty symetryczne - przynosząca efekty niesymetryczne
Relacje między podmiotami/ Relationships between entities	- pionowa - pozioma
Sposób regulacji/ Adjustment method	- formalna - nieformalna
Charakter/ Character	- długookresowa - doraźna - ofensywna - defensywna
Zgodność z przepisami prawa/ Accordance with laws	- legalna - nielegalna

Źródło: M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych, [Competition and cooperation. The game theory in economics and social sciences]*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2004, Warszawa, s.52

Podsumowaniem tabeli może być stwierdzenie, iż kooperacja przedsiębiorstw nie należy do najłatwiejszych z uwagi na wiele kryteriów ją ograniczających. Należy do niej między innymi stale rosnąca złożoność otoczenia. Takim przejawem jest globalizacja (działań, klientów, produktów), która staje się coraz bardziej powszechna. Drugim z czynników są nasilające się procesy hiperkonkurencji – rynek staje się coraz bardziej wymagający, a to wymaga od przedsiębiorstw poszukiwania nowych tańszych rozwiązań produkcji, tak by móc być konkurencyjnym. Trzecim czynnikiem jest postępująca konwergencja branż – stwarza ona potencjał zwiększenia wartości dodanej w przemyśle spożywczym, następuje rozwój technologii umożliwiających budowanie interaktywnych relacji w czasie rzeczywistym między uczestnikami rynku, intensywnie rozwija się wiedza (jej globalny przepływ skraca cykle życia produktów), wymiar rynkowy – zmieniające się

znaczenie klientów[3]. Relatywnie nieliczne badania empiryczne w światowej literaturze przedmiotu wskazują na: niski stopień otwartości w przemyśle przetwórstwa spożywczego, szczególnie dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw. Proces otwartości mierzony jest innowacjami produktowymi wprowadzanymi w przedsiębiorstwach.[4]

Tabela 2. Innowacyjność przedsiębiorstw branży spożywczej ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjnościproduktowej
Table 2. Innovative food businesses with particular emphasis on product innovation

Wyszczególnienie/ Specification	Przedsiębiorstwa przemysłowe ogółem/ Industrial companies totally	Przetwórstwo przemysłowe/Industrial processing	Produkcja artykułów spożywczych i napojów/ Production of food products and beverages
1	2	3	4
Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2005-2007 i rodzaje wprowadzanych innowacji (dane w %)/ Innovative enterprises in 2005-2007 and types of input innovation (data %)			
Ogółem/ Overall	36,7	36,9	32,1
Nowe lub istotnie ulepszone produkty/ New or significantly improved products	28,0	29,6	25,2
W tym nowe na rynku/ New on the market	14,5	15,4	11,1
Nowe lub istotnie ulepszone procesy/ New or significantly improved products	25,2	24,7	20,9
Przedsiębiorstwa przemysłowe, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną w 2007 roku/ Industrial companies which made expenditures on innovative activities in 2007			
Udział przedsiębiorstw w %/ The share of enterprises in %	31,8	31,7	25,3
Nakłady w tys. zł na 1 przedsiębiorstwo innowacyjne (ceny bieżące) financial investment in thousand zlotych for 1 innovative enterprise (current prices)	7068,5	6435,4	5763,8

[3]M. Malawski , A. Wieczorek,H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych, [Competition and cooperation. The game theory in economics and social sciences.]*, Wydawnictwo naukowe PWN 2004, Warszawa, s.52
[4] L. Knoblauch, *Integracja pozioma wśród producentów żywca wieprzowego w Polsce północno-wschodniej, [Horizontal integration among producers of pork in the north-eastern Poland]*„Wieś i Rolnictwo" 3(120), 2003, str. 378-386.

Przedsiębiorstwa przemysłowe , które posiadały w latach 2005-2007 umowy o współpracy z innymi jednostkami dotyczące działalności innowacyjnej (dane w %)/ Industrial companies, which had in 2005-2007 cooperation agreements with other entities on innovative activity (data in%)			
Udział w strukturze ogółu przedsiębiorstw/ The participation in the whole structure of enterprises	21,0	20,1	13,6
Udział w strukturze przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie/The participation in the structure of active innovative companies	55,1	54,2	41,1
Źródła informacji dla innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2004-2006 (dane w %)/ The sources of information for innovation in industrial enterprises in 2004-2006 (data in%)			
Wewnątrz przedsiębiorstwa/ Inside the company	45,3	45,7	43,9
Inne przedsiębiorstwa z tej samej grupy/ The other companies from the same group	12,0	12,2	10,5
Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania/ Suppliers of equipment, materials, components and software	17,7	17,3	16,3
Klienci/ Customers	27,7	28,8	23,4
Konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności/ Competitors and other companies in the same field of activity	17,0	17,5	17,1
Firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje b+r / Consulting companies, commercial laboratories, private institutions b+r	5,7	5,7	7,5
Placówki naukowe PAN/Research institutions Academy of Sciences	3,7	3,8	5,6
Jednostki badawczo rozwojowe (tzw. Jb-ry)/ Research and development units (ie. Jb-ry)	6,0	6,1	6,4
Zagraniczne publiczne instytucje badawcze/ Foreign public research institutions	3,3	3,4	6,5
Szkoły wyższe krajowe i zagraniczne/ Domestic and foreign colleges or universities	4,9	4,8	7,0
Konferencje, targi, wystawy/ Conferences, fairs, exhibitions	18,6	18,6	17,1
Czasopisma i publikacje	13,6	13,3	18,8

naukowe, techniczne, handlowe/ Scientific, technical, commercial magazines and publications			
Towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe/Scientific-technical societies and associations , specialized and professional	5,8	5,7	5,9
Udział produkcji sprzedanej wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych w strukturze produkcji sprzedanej w latach 2001-2007 (dane w %)			
2001-2003	20,7	23,8	13,4
2002-2004	20,9	23,8	12,5
2003-2005	21,8	25,1	11,1
2004-2006	18,0	20,2	11,5
2005-2007	14,7	16,3	10,2
Udział przychodów e sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w strukturze przychodów ze sprzedaży w przedsiębiorstwach przemysłowych w 2006 i 2007 roku (dane w %)			
2006	14,2	17,6	10,8
2007 – Ogółem	14,6	11,1	8,6
2007 – Nowe dla rynku	6,8	8,3	3,2
2007 – Nowe tylko dla przedsiębiorstwa	4,8	5,8	5,4
Efekty dotyczące produktów działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2004-2006 (dane w %)			
Zwiększenie asortymentu produktów	38,0	39,6	36,4
Wejście na nowe rynki lub zwiększenie udziału w dotychczasowych rynkach	28,3	29,4	25,0
Poprawa jakości produktów	40,9	42,0	38,9

Źródło: I. Kowalczuk, *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw branży spożywczej, [Product innovation in food businesses]*„Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2009, nr 75, s. 69-70

Stan innowacyjności przedsiębiorstw z branży spożywczej na tle przedsiębiorstw przemysłowych przedstawiono w tabeli 2.

Grupy producentów rolnych

Procesy ekonomiczne wymuszają na rolnikach podejmowanie decyzji gospodarczych dostosowanych do aktualnych warunków rynku. Zmiany jakie zaszły w gospodarce udowadniają, że główną przyczyną słabości gospodarki polskiej opartej w dużej mierze na rolnictwie jest brak integracji pionowej rolników z najważniejszym ogniwem jakimi są producenci rolni oraz inne

znaczące ogniwa agrobiznesu oraz instytucje obsługujące rolnictwo.[5] Widoczny jest również brak integracji poziomej typu rolnik-rolnik produkującym surowce żywnościowe. Koniecznością jest więc wdrażanie rozwiązań, pozwalającym rolnikom wzmocnienia swojej pozycji ekonomicznej i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dającej w dłuższej perspektywie poprawę życia na wsi. Dla rolników najlepszym rozwiązaniem jest integracja pozioma poprzez tworzenie grup producenckich. W grupie łatwiej jest mieć większą siłę przetargową wpływając na negocjowane ceny za swoje produkty. Ponadto grupy producenckie mogą wpływać również na negocjacje cen środków potrzebnych do produkcji (nawozy, środki ochrony roślin, paliwo itp.).[6]

W literaturze nie ma scharakteryzowanego konkretnie pojęcia „grupa producentów rolnych". Wiele definicji pojawiło się już na etapie funkcjonowania tychże grup. Określa się więc grupą producencką organizację (bez konkretnej formy prawnej), której celem jest wynegocjowanie korzystniejszych cen za produkty wprowadzone na rynek, niż uzyskałby każdy z rolników indywidualnie.[7]

Polskie warunki nie są zbyt przyjazne dla funkcjonowania tychże grup, stąd też nie ma dużego zainteresowania wspólną działalnością. Przyczyn tego stanu należy szukać w doświadczeniach minionego okresu, małej powierzchni gospodarstw oraz braku dostatecznej świadomości samych rolników w pozytywnych aspektach tworzenia tychże grup. Jedną z przyczyn mogą być również trudności związane z funkcjonowaniem samej grupy oraz różnego rodzaju konflikty. Wynikają one przede wszystkim z braku odpowiedniego przygotowania się do działania w grupie producenckiej i zarządzania nią.[8]

---

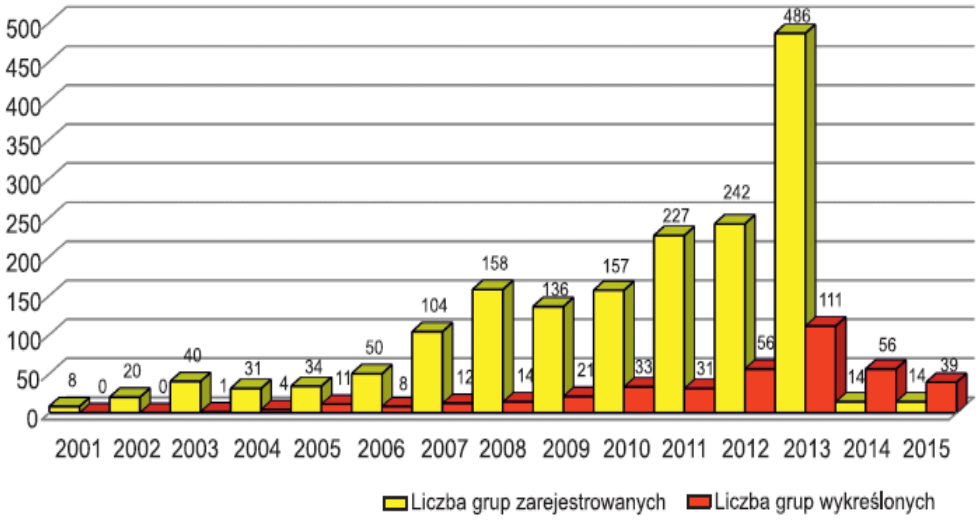
[5] H. Bartkiewicz, *Zrzeszanie się producentów rolnych jako sposób poprawy pozycji konkurencyjnej gospodarstw rolnych – na przykładzie grupy producentów owoców i warzyw „Hortus". [The association of agricultural producers as a way to improve the competitive position of farms - for example, a group of fruit and vegetable producers 'Hortus]*„„Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1118, Wrocław 2006, s. 57-61.

[6] *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013, [Prospects for the development of producer groups till 2013]* Materiał opracowany w ramach projektu „PROW 2007-2013 Promocja tworzenia Grup Producentów Rolnych II" opracowany przez Krajową Radę Spółdzielczą, s.32.

[7] K. Krzyżanowska, *Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania, [Farmers team entrepreneuship and its determinants]*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003, s.53.

[8] W. Ziętara, *Gospodarstwa grupowe jako forma organizacyjno-prawna aktywności rolników, [Group holdings as a form of organizational and legal activity of farmers]*„„Roczniki Nauk Rolniczych" Tom 91, Zeszyt 1, Wieś Jutra, Warszawa 2004, s.42.

Funkcjonowanie grup producenckich zdaje się w kolejnych latach zwiększać, jako że w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) część dofinansowania skierowana zostanie na grupy producenckie. Podstawą prawną funkcjonowania grupy producentów rolnych są przepisy ustawy z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. Nr 88, poz. 983 z późn. zm.). Ustawa definiuje kto może zostać członkiem grupy producenckiej. Tak wiec mogą to być osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej.[9] Różne rodzaje prowadzonej działalności grup producenckich widać również we wpisach tychże grup do Urzędu Marszałkowskiego. Na wykresie poniżej zaprezentowano liczbę grup producentów rolnych wpisanych do rejestru.



The number of registered groups The number of deleted groups

Wykres 1. Liczba grup producentów rolnych wpisanych do rejestrów i z nich wykreślonych w latach 2001-2015 [stan na dzień 07.08.2015r.]

Chart 1. The umber of agricultural group producers registered and canceled in 2001-2015 [the state on 07.08.2015r.]

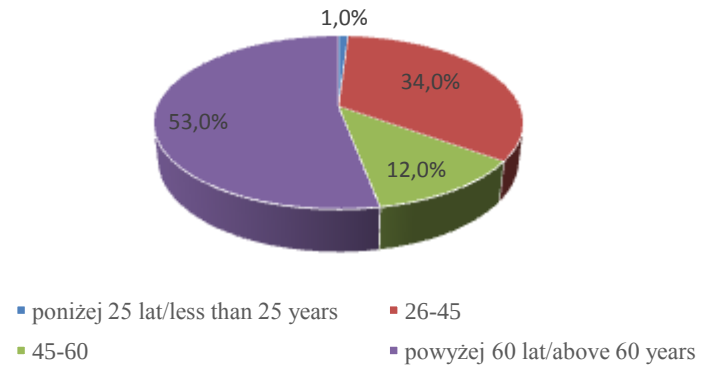
Źródło: I. Korczak, M. Tomaszewski, Rozwój grup producentów rolnych w Polsce w latach 2000-2015, [The development of agricultural producer groups in Poland in years 2000-2015] Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Zagadnienia doradztwa rolniczego,2006, 2'16(84), s. 11

[9] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. Nr 88, poz. 983 z późn. zm.).

Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

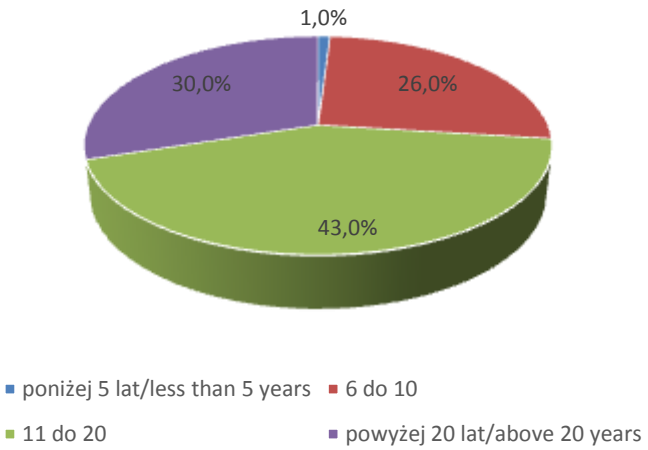
Badania przeprowadzono w okresie od marca do kwietnia 2015 roku wśród 100 producentów ziemniaka dostarczających surowiec do PEPEES Łomża.

Badania miało na celu identyfikację przyczyn i mechanizmów współpracy plantatorów ziemniaka z przedsiębiorstwem PEPESS Łomża, a także dokonanie oceny tej współpracy głównie z punktu widzenia plantatora ziemniaka. Za podstawowe narzędzie do badań posłużył kwestionariusz ankiety.



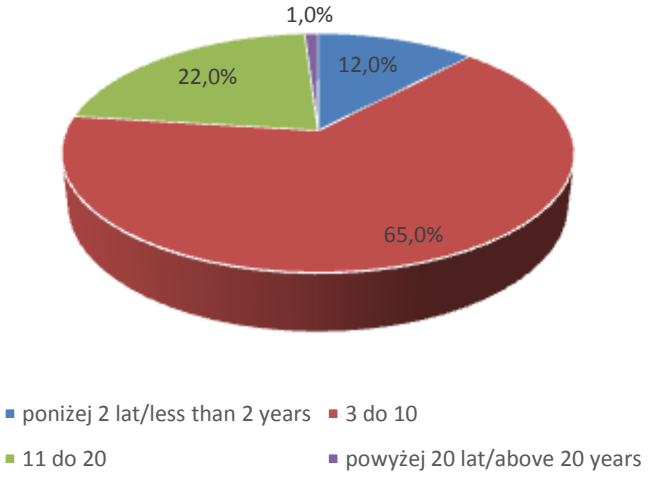
Wykres 2. Struktura wieku badanych
Chart 2. Structure of the respondents age
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych
Source: own study based on the surveys

Plantatorzy ziemniaka z województwa podlaskiego w ponad 50% są w wieku 46-60 lat (wykres 2). Pozytywnym aspektem jest również fakt, iż gospodarstwa rolne są w rękach osób młodych w wieku 26-45 lat (ponad 30% badanych). Daje to nadzieje na intensywny rozwój produkcji, powiększanie areałów i modernizację gospodarstw. Struktura zatrudnienia w gospodarstwie przedstawia się następująco.



Wykres 3. Staż pracy w gospodarstwie rolnym
Chart 3. Length of service on the far
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych
Source: own study based on surveys

Staż pracy w gospodarstwie rolnym plantatorów ziemniaka jest bardzo zróżnicowany. Ponad 40% badanych ma staż pracy 11-20 lat, 30% badanych powyżej 21 lat, ponad 25% od 6 do 10 lat. Okres współpracy plantatorów jest również zróżnicowany.



Wykres 4. Okres współpracy z PEPEES Łomża
Chart 4.The period of cooperation with PEPEES Łomża
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych
Source: own study based on surveys

Badani plantatorzy w dużej części, bo ponad 65% współpracują z przedsiębiorstwem PEPEES od 3 do 10 lat. Ponad 20% ma staż współpracy 11-20 lat. Ponad 10% badanych współpracuje poniżej 2 lat. Świadczyć to może o stabilności w kontraktacji ziemniaka, zawierania umów długoterminowych i dobrych relacjach z plantatorami.

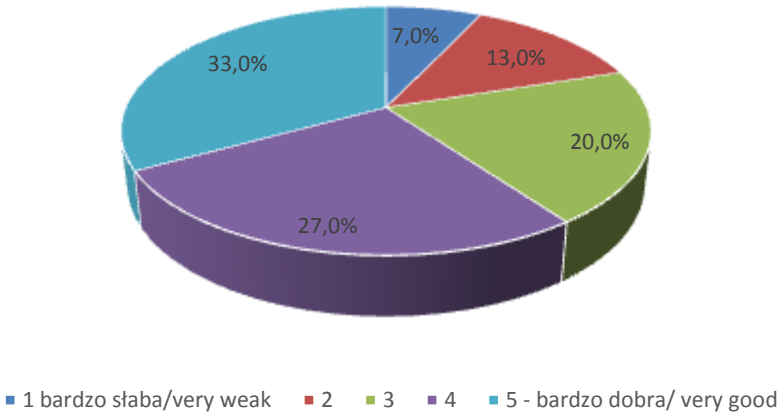
Wyniki badań

W odpowiedzi na pytanie 1 ankietowani producenci ziemniaka w 90% uznali, iż pod pojęciem kooperacji kryje się współpraca celem osiągnięcia wspólnej korzyści. Jedynie 10% ankietowanych uznało, iż nie wie, co kryje się pod pojęciem kooperacji. Analizując odpowiedzi na postawione pytanie należy zwrócić uwagę, iż kooperacją nazwiemy działania kilku podmiotów celem osiągnięcia wymiernych efektów, koordynacja działań, współdecydowanie oraz umiejętność pracy w zespole.

Główne korzyści jakie widzą ankietowani związane z kooperacją to mniejsze ryzyko niepowodzenia inwestycji, lepsza dostępność do informacji, szybsza reakcja na działania, możliwość pozyskania nowych kontaktów i inwestycji. W literaturze pojawiają się również zagrożenia jakie związane są z tworzeniem różnego rodzaju powiązań kooperacyjnych. To między innymi: oportunizm uczestników łańcucha powiązań, ograniczone zaufanie do siebie, ryzyko wycieku informacji,konflikty między samymi uczestnikami, zbyt wysokie koszty w funkcjonowaniu rozwiązań.[10] Problemy jakie dostrzegli ankietowani w uprawie ziemniaka ,w ponad 90% badanych związane były z niską ceną surowca przy stale rosnących kosztach produkcji.

Zdecydowana wiekszość badanych (80%) stwierdziła, iż można mówić o współpracy produentów ziemniaka z PEEPESS Łomża. Jedynie 12 osób jest przeciwnego zdania. Ocena jakości tej współpracy w opinii badanych została przedstawiona na wykresie 5.

[10] *Przedsiębiorstwo partnerskie,[Partner enterprise]* red. M. Romanowska, M. Trocki Difin, 2008, s. 151



Wykres 5. Ocena współpracy z PEPEES Łomża
Chart 5. Assessment of cooperation with PEPEES Łomża
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych
Source: own study based on surveys

Z badań ankietowych wynika, iż mimo że jest kooperacja producentów ziemniaka z przedsiębiorstwem PEPEES to jednak jest ona na dość niskim (13% badanych) i średnim poziomie (20% badanych). Ponad 30% uznało, iż są bardzo zadowoleni ze współpracy, zaś 27% zadowoleni ze współpracy. Najważniejsze elementy współpracy jakie mogą mieć wpływ na dalszy rozwój pprzedsiębiorstwa jak i samych producentów ziemniaka związane sa głównie z ceną ziemniaka. Dla 98% ankietowanych cena surowca jest za niska na granicy opłacalności. Warto również zauważyć, że 70 badanych producentów ziemniaka posiada współpracę z przedsiębiorstwem od 3 do 10 lat. Można więc mówić o stabilnej i długotrwałej współpracy na przestrzeni lat. Dalsze istotne kwestie jakie wskazali ankietowani we współpracy z przedsiębiorstwem PEPESS to:

- stałość dostaw surowca (75 badanych),
- jasne i przejrzyste zasady kontraktacji (73 badanych),
- wypłacalność ze strony przedsiębiorstwa (72 badanych),
- dobry kontakt z lokalnymi koordynatorami (27 badanych),
- liczne szkolenia i spotkania (14 badanych).

Czyniki które można uznać za najważniejsze we współpracy związane są głównie ze stabilnością dostaw i oczekiwaniami finansowymi ze strony producentów ziemniaka. Ankietowani wskazali również bariery jakie utrudniają współpracę. Są to:

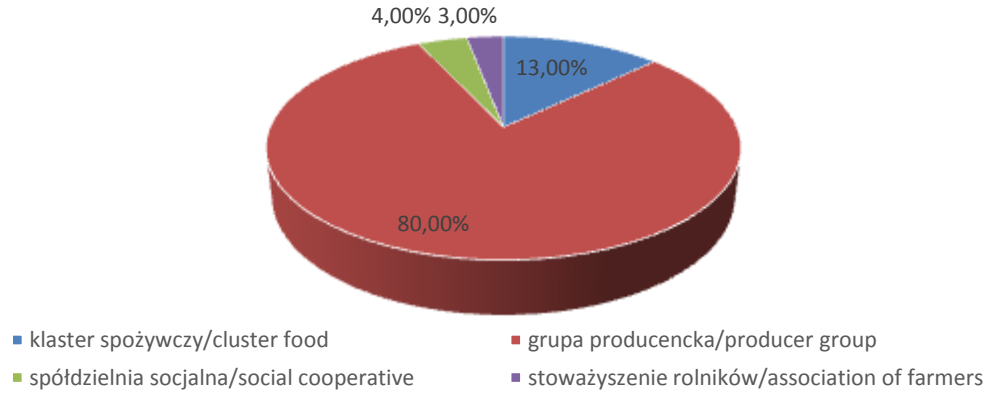
- coraz bardziej wygórowane oczekiwania przedsiębiorstwa PEPEES co do surowca (92 badanych),
- restrykcyjne normy ziemniaka (84 badanych),

- brak umów długoterminowych na dostawy surowca (71 badanych),
- krótki okres kampanii ziemniaczanej (52 badanych),
- brak regionalnych punktów odboiru surowca (23 badanych).

Główne czynniki utrudniające współpracę związane są głównie z wysokimi oczekiwaniami jakie posiada przedsiębiorstwo PEPEES Łomża co do surowca. Labolatoria przedsiębiorstwa wyposażone są w najnowszy sprzęt do badań skrobi.

Przedsiębiorstwo PEPEES również dostrzega problemy ograniczające wspólną współpacę. W swojej Strategii PEPEES założyło krótkoterminowe zadania służące poprawie rynku produkcji skrobi jak i samych producentów, po długoterminowe działania służące konsolidacji branży. Celem działań jest tworzenie stałych grup dostawców surowca, głównie poprzez organizacje producenckie, tworzenie jasnych i czytelnych systemów kontraktacji. Obecnie wdrażane w zakładzie nowoczesne linie produkcyjne umożliwią przedłużenie okresu produkcyjnego, a co za tym idzie - poszerzenie asortymentu.

Wszyscy ankietowani w 100% oświadczyli, iż nie należą do żadnego stowarzyszenia branżowego, klastra lub innej organizacji skupiającej organizacje o podobnym profilu działalności. Badani ankietowani również dostrzegli potrzebę tworzenia grupy producenckiej. Tematem tym jest również zainteresowane przedsiębiorstwo PEPEES, które na kwartalnych spotkaniach z producentami ziemniaka namawia ich do tworzenia takich grup. W 81% są tym również zainteresowani ankietowani plantatorzy.

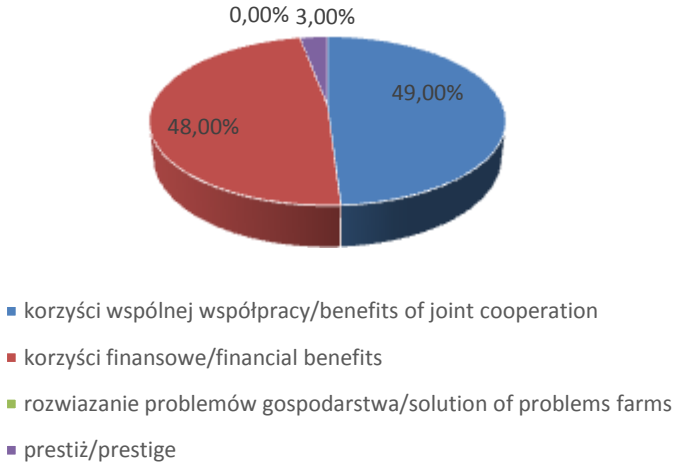


Wykres 6. Formy kooperacji plantatorów ziemniaka z PEPEES Łomża
Chart 6. The forms of cooperation with the potato growers with PEPEES Łomża
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych
Source: own study based on surveys

Znaczna większość badanych plantatorów jest zainteresowana wstąpieniem do grupy producenckiej. Znacznie mniej (13%) wstąpiłoby do

Klastra spożywczego, zaś 4% założyłoby spółdzelnię socjalną, 3 % stowarzyszenie rolników (plantatorów ziemniaka). Wszystkie te działania służą posiadaniu większej liczby głosów w negocjacjach cenowych z przedsiębiorstwem PEPEES. W ponad 46% badani wybraliby organizację działającą o charaketrze regionalnym, 17% innowacyjnym zaś 37% branżowym.

Główne powody dla których plantatorzy są zainteresowani kooperacją związane są głównie z oczekiwaniami finansowymi i wymiernymi efektami współpracy.



Wykres 7. Efekty współpracy plantatorów ziemniaka z PEPEES Łomża
Chart 7. The effects of co-operation with potato growers PEPEES Łomża
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych
Source: own study based on surveys

49% badanych stwierdziło, że powodem dla którego rolnicy wstąpiliby do grupy producenckiej są korzyści jakie niesie współpraca w ramach grupy (wpływ na cenę, kontrakty, kampanię ziemniaczaną). Niewiele mniej, bo 48% badanych widzi w grupie wymierne efekty finansowe w postaci negocjacji ceny z przedsiębiorstwem PEPEES.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo PEPEES Łomża z rolnikami współpracuje z plantatorami ziemniaka od ponad 50 lat. Celem poprawy współpracy przedsiębiorstwo wdrożyło Kartę Dobrych Praktyk, którym podporządkowuje się PEPEES Łomża, plantatorzy i odbiorcy. Celem tych działań jest wspólna poprawa sytuacji na rynku skrobi. Wdrożenie Karty Dobrych Praktyk widać również po stronie plantatorów ziemniaka. Z przeprowadzonego badania

ankietowego wśród 100 plantatorów ziemniaka z województwa podlaskiego wynika, iż ponad 57% plantatorów jest zadowolonych ze współpracy. Należy podkreślić, że badana próba nie jest reprezentatywna. Plantatorów dostarczających surowiec do przedsiębiorstwa PEPEES jest około 1067, głównie z województwa podlaskiego i mazowieckiego. Największym problemem jaki zgłaszają (bo aż 98%) to niska cena surowca. Jednakże przedsiębiorstwo nie ma na nią wpływu, ponieważ jest to cena którą dyktuje rynek i ceny ostateczne ceny skrobi ziemniaczanej.

Wśród badanych przeważa okres współpracy pomiędzy 3-10 lat z PEPPES Łomża. Świadczyć to może o stabilności w kontraktacji ziemniaka, zawierania umów długoterminowych i dobrych relacjach z plantatorami. w 80% producenci ziemniaka uznali, że istnieje kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwem PEPEES Łomża a producentami ziemniaka. Pozytywne aspekty jakie dostrzegli badani we współpracy są następujące: stałość dostaw surowca, jasne i przejrzyste zasady kontraktacji, wypłacalność ze strony przedsiębiorstwa, dobry kontakt z lokalnymi koordynatorami, liczne szkolenia i spotkania. Obok zalet występują też wady, nad którymi przedsiębiorstwo PEPEES pracuje, aby w jak najmniejszym stopniu miały wpływ na kontraktację.

Zdaniem badanych elementy, które utrudniają wspólpracę to: coraz bardziej wygórowane oczekiwania przedsiębiorstwa PEPEES co do surowca, restrykcyjne normy ziemniaka, brak umów długoterminowych na dostawy surowca, krótki okres kampanii ziemniaczanej, brak regionalnych punktów odbioru surowca.

LITERATURA

1 Bartkiewicz H, *Zrzeszanie się producentów rolnych jako sposób poprawy pozycji konkurencyjnej gospodarstw rolnych – na przykładzie grupy producentów owoców i warzyw „Hortus". [The association of agricultural producers as a way to improve the competitive position of farms - for example, a group of fruit and vegetable producers 'Hortus],* „ Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1118, Wrocław 2006, s. 57-61.

2 Bondyra K, *Kooperacja a przemiany na wsi, [Cooperation and transformation in the countryside]*, „Wieś i Rolnictwo" 3(120), 2003, s. 350-356.

3 Korczak I., Tomaszewski M., *Rozwój grup producentów rolnych w Polsce w latach 2000-2015 [The development of producers groups In Poland In the years 2000-2015],* Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Zagadnienia doradztwa rolniczego, 2'16(84), 2016.

4 Knoblauch L, *Integracja pozioma wśród producentów żywca wieprzowego w Polsce północno-wschodniej, [Horizontal integration among producers of pork in the north-eastern Poland],* „Wieś i Rolnictwo" 3(120), 2003, s. 378-386.

5 Kowalczuk I., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw branży spożywczej [Product innovation of enterprises of food branch],*„Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", 2009, nr 75.

6 Krzyżanowska K, *Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania, [Farmers team entrepreneuship and its determinants],* Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003, s.53.

7 Malawski M ,Wieczorek A , Sosnowska H,.*Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych, [Competition and cooperation. The game theory in economics and social sciences.]*, Wydawnictwo naukowe PWN 2004, Warszawa.
8 *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013, [Prospects for the development of producer groups till 2013]* Materiał opracowany w ramach projektu „PROW 2007-2013 Promocja tworzenia Grup Producentów Rolnych II" opracowany przez Krajową Radę Spółdzielczą.
9 *Rola kooperacji w rozwoju społeczno-gospodarczym [The role of cooperation in the socio-economic development]*, pod red. W. Downar, WSZ „Oeconomicus" PTE w Szczecinie, Szczecin 2004.
10 *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw* (Dz.U. Nr 88, poz. 983 z późn. zm.).
11 Ziętara W, *Gospodarstwa grupowe jako forma organizacyjno-prawna aktywności rolników, [Group holdings as a form of organizational and legal activity of farmers]*, „Roczniki Nauk Rolniczych" Tom 91, Zeszyt 1, Wieś Jutra, Warszawa 2004.

ASSESSMENT OF FARMERS COOPERATION WITH FOOD INDUSTRY IN THE OPINION OF FARMERS AND MANAGERS

Streszczenie

Celem pracy była identyfikacja przyczyn i mechanizmów współpracy plantatorów ziemniaka z przedsiębiorstwem PEPESS Łomża, a także dokonanie oceny tej współpracy głównie z punktu widzenia plantatora ziemniaka. Za podstawowe narzędzie do badań posłużył kwestionariusz ankiety. Z wyników przeprowadzonych badań wynika, iż producenci ziemniaka dobrze oceniają współpracę z przedsiębiorstwem oraz są zainteresowani przynależeniem do grupy producentów ziemniaka, widząc w tym wymierne korzyści.

Słowa kluczowe: kooperacja, przemysł spożywczy

Summary:

The aim of the study was to identify the causes and mechanisms of potato growers cooperation with the company PEPESS Lomza, as well as to assess this cooperation mostly from the potato grower point of view. The basic tool for the research was the questionnaire. The results of the study showed that potato growers assesses well the co-operation with the company and are interested in belonging to a group of potato producers, seeing the tangible benefits.

Key words: cooperation, food industry

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Ireneusz Żuchowski
Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży
e-mail: izuchowski@wses.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 268-284
data przesłania 25.11.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Agata Antczak – Stępniak, M. Sc.
Katedra Inwestycji i Nieruchomości
Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

LOCATION AS A FACTOR OF THE GROWTH OF DEVELOPMENT ACTIVITY

Introduction

The studies conducted by the author point to three groups of factors affecting development activity: macro-, meso- and micro-factors. At the same time, the detailed results of the study related to local factors influencing the growth of development activity indicate the fact that specific characteristics of the studied territorial units are significant in this regard[1]. It is clear that cities are characterised by different development conditions. Therefore, it is reasonable to raise the question which of the Polish cities have the best and the worst conditions for the growth of development activity. In 2012, a similar study on determinants of investment decisions taken by Polish developers was conducted[2], it was based, however, on only five variables. The time horizon covering several years (2003 – 2010) was its advantage. In recent years, however, determinants have changed, thus it is worth updating the research.

Location (Latin *locare*), according to the Dictionary of the Polish Language, can be understood as "a place where an object is or will be", as "the description of the position of an object", but also as "the limitation of the effects of a phenomenon to a certain area"[3]. Location is an important part of managing a company's strategy. Location can be dynamic or static. The first concerns changes taking place in the company's environment, the latter its present state[4]. The decision on the location of a given company in the space is important not only for the entrepreneur but also for consumers of its services or goods. Thus, E.M. Hoover (1962) distinguished *the location of the producer*, i.e. "the best

[1] See: A. Antczak – Stępniak, *Local factors influencing the growth of development activity in selected cities of Poland*, Real Estate Management and Valuation**.** Vol. 23, no 3, 2015, pp.73 – 84.
[2]See: S. Kokot, *Analiza zmian uwarunkowań podejmowania inwestycji deweloperskich w wybranych miastach Polski.* [*The analysis of determinants of investment decision-making in selected Polish cities]*, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Vol. 20 nr 1, 2012, pp. 53 – 69.
[3]*Słownik Języka Polskiego,[Dictionary of the Polish Language]*, PWN, Warszawa 2002.
[4]H. Godlewska, *Lokalizacja działalności gospodarczej,[Location of business activity]*,Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001, pp. 12 – 13.

place to make profits",and *the location of the consumer,* that is the place where "the consumer would like to live and spend his or her income". According to Hoover, location preferences of consumers have only an indirect impact on investors' decisions[5]. In the case of development activity, the situation is different as consumers spend a significant part of their income to purchase the placewhere they want to live. The developer must take into account buyers' preferences, as ignoring these preferences can lead to a lack of demand for the investment, which means it will take many years before the investment to pay for itself. Thus, in this case, the location of the producer and the location of the consumer are closely related.

Selection of the best location for the investor can be carried out in relation to three aspects:

- national (the investor decides in which country to operate),
- regional (the investor decides in which region to operate),
- local (the investor selects a particular property)[6].

The paper, therefore, includes considerations on the choice of location based on the regional aspect – the selection of the provincial (voivodeship) capital characterised by the best conditions for the growth of development activity.

The foundations of the theory of location were created by A. Smith and D. Ricardo. However, the classic authors of theory include: J.H. Thünen, W. Launhardt, A. Weber, A. Predöhl, A. Lösch, B. Ohlin, T. Palander, G. Myrdal E.M. Hoover and W. Isard[7].

Early researchers of the theory of business location, such as W. Launhardt, believed that the best location was the location where total transportation costs were the lowest. However, additional factors influencing the location of businesses began to emerge relatively quickly in other concepts. A. Weber distinguishes not only the transportation factor, but also the labour and agglomeration factors. A. Lösch, in turn, drew attention to the importance of selling prices in the location of the company. He believed that the location of the company could be determined as the result of maximising individual profits and maximising the number of business entities. The first time that the theory of location was closely linked with the economic theory was in the concept of A.

[5]E. M. Hoover, *Lokalizacja działalności gospodarczej, [Location of economic activity]*,Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1962, p.16.

[6]A. Motyka, M. Szczeblewska, *Wpływ lokalizacji na rozwój przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o, [The impact of location on the company's development based on the example of the company Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o.]*, (in:) M Matejun., K. Szymańska (ed.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka,[Prospects for the development of entrepreneurship in conditions of uncertainty and risk]*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. Łódź 2013, p. 142.

[7]A. I. Szymańska, M. Płaziak, *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach*. [Classic factors in the process of business location based on selected examples], Przedsiębiorczość – Edukacja, nr 10, 2014, pp. 72 – 73.

Predöhl, who said that each location was characterised by its own specific availability of production factors. Since prices of these factors vary spatially, a change in location involves substitution of various factors, depending on their prices in a given area[8].

Over the last few decades, a change in the perception of location factors has been visible. As a result of continuous social and economic changes, their list is becoming longer. An increasing amount of attention is paid to such factors as social capital or the attractiveness of regions[9]. Behaviourists dealing with the theory of location believe that companies no longer seek to maximise or minimise specific factors, but instead seek to achieve satisfactory results, for example, a satisfactory profit, rather than to maximise profits[10]. This shows that factors of a qualitative nature are becoming increasingly important.

Delimitation of the research field

Selection of the factors studied – theoretical premises

In the domestic and foreign literature, one can find numerous considerations about location factors. Some authors point to the existence of general business location factors, such as the availability of cheap labour, raw materials, or capital, access to local sources of technology and innovation, along with proximity to markets[11], as well as access to real estate, the condition of transport infrastructure, the existing academic base or the prevailing economic climate, historical and cultural traditions, and quality of life[12]. The OECD draws attention to the fact that each branch of industry can be characterised by different location factors[13]. w. Budner also indicates that each company is unique in many respects, and therefore not for everybody a given location will be characterised by the same level of attractiveness. The attractiveness, consequently, depends on internal characteristics of the site (its terrain layout, amount of sunshine, legal status, including mortgage status, purpose and method of use) and external ones, such as natural conditions and issues related to environmental protection, legal, as

[8]A. I. Szymańska, M. Płaziak, *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji… op. cit.,* p. 73.

[9]W. Wierzbicka, *Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach zmienności otoczenia,* [Business location factors in the conditions of volatility of the environment],,, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach,seria: Administracja i Zarządzanie" (33) 2015, nr 106, 2015, p. 242.

[10]J. E. Bodenman, *Factors affecting the location and operation of hardwood manufacturers: northern and central Appalachian states.* Middle States Geographer, vol. 25, 1992, p. 80.

[11] See: B. MacCarthy, W. Atthirawong, *Critical factors in international location decisions: a Delphi study*, Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, POM-2001, March 30-April 2,2001, 2001. Orlando Fl.

[12] See: M. Fabiańska, T. Piasecki, *Benchmarking regionalny*, [Regional benchmarking],Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2008, pp. 11 – 19.

[13] See: *Attractiveness for Innovation Location Factors for International Investment In innovation*, OECD 2011, p. 37, compare also M. A. Badri, *Dimensions of industrial location factors*, „Journal of Business and Public Affairs", vol. 1, iss. 2, 2007, pp. 1–26.

well as socio - demographic determinants of territorial units, the economic situation and the degree of development of technical and transport infrastructure[14].

Therefore, taking into account the specificities of developers operating in the housing market, location factors influencing their success may include in particular:

- consumer markets, including: the proximity and size of markets, as well as competition in the form of other developers;
- procurement markets, including the availability and prices of raw materials;
- real estate, especially the availability and price of improved land, its purpose designated in the spatial development plan, the time, cost and feasibility of obtaining a land use decision, a building permit, as well as the duration and cost of establishing connections to utility services;
- transport infrastructure, including access to public roads, and their quality, as well as access to public transport;
- the labour market, i.e. the availability of workforce with the right qualifications, the supply of cheap labour and specialists;
- costs of doing business, including the amount of taxes and other local fees, prices of municipal services (utilities), prices of outsourcing services as well as consulting and advisory services[15].

Selection of the studied factors – practical premises

Practical premises referred to in the title of this section are related to the real possibilities of obtaining and processing source information necessary to use the quantitative approach in the study. The data for the study were obtained from the Local Data Bank and covered the year 2014. The variables were developed for the cities that are the seats of provincial governors (voivodes). In the case of the Kujawsko - Pomorskie and Lubuskie Provinces (Voivodeships), the study was also conducted for the cities which are seats of the authorities of the provincial assembly.

The following were adopted as variables characterising consumer markets of development activity:

- **working-age population(ludnosc_prod)** – measured as the actual number of people aged from 18 to 65 years in particular cities;
- **balance of migration (migracje) –** measured as the balance of internal and external migration;

[14] W.Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe,[Location of enterprises. Economic, spatial and environmental aspects]*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, p. 24.

[15] compare: M. Fabiańska, T. Piasecki, *Benchmarking regionalny*…op. cit., pp. 11–19.

- **natural growth (przyrost) –** measured as the balance of births and deaths in a given city;
- **level of income (wynagrodzenie) –** measured as the average gross monthly income in the analysed cities.

Consumer markets play a significant role in the implementation of development projects. The more people of working age with adequate purchasing power manifested, among others, in the level of income, the greater the chance of selling residential dwellings. In addition, the availability of bank loans is also essential, as real estate is a capital-consuming good. However, the level of aggregation of the data on bank loans makes it impossible to include this variable in the study. The balance of migration and the natural growth further inform developers whether the city will grow.

The choice of location made by developers may be also impacted by procurement market. Although raw materials are widely accessible and can be ordered from other parts of the country, it is connected with the necessity of incurring additional transport costs. Therefore, it is worth using materials offered on the local market. The following were adopted as variables characterising procurement markets:

- **prices of brick(cegla)** – measured by the price of 1 piece of fired, solid brick class 15 in the given province (voivodeship),
- **prices of cement (cement) –** measured by the price of 25 kg of Portland cement in the given province (voivodeship),
- **number of suppliers (dostawcy) –** expressed as the number of entities registered in the REGON register (the Polish National Business Registry) by PKD (the Polish Classification of Activity) section C division 23 – "Manufacture of other non-metallic mineral products".

It should be noted that the higher the price of construction materials, the worse the location conditions. However, a greater number of suppliers, including manufacturers of products used in the construction activity, is a positive phenomenon as competition between business entities leads to lower prices and improves the quality of produced goods and services. As the data concerning prices are available only at the level of provinces (voivodeships), it should be assumed that these are average prices for the whole province (voivodeship). Thus, in the case of the Kujawsko - Pomorskie and Lubuskie Provinces (Voivodeships), the same price level was adopted in both cities included in the study.

A developer deciding on the location also takes into account issues related to real estate. The availability of land is the most important. It is difficult to obtain such statistical data and therefore this factor cannot be taken into account in the study. Land use in Poland is determined by spatial development plans or land use decisions. Low coverage of many municipalities with the plans often forces developers to ask for land use decisions. Although there is a lack of

statistics on the time needed to obtain such decisions, other studies conducted by the author point to the fact that it may take several months. The only statistics available in the field of spatial planning is the number of existing local plans, the area of municipalities covered by these plans and the number of decisions issued. This information is useful from the point of view of this paper, as it provides information about the investment climate prevailing in a given municipality. The same applies to building permits. Appropriate utilities are also not without significance, i.e.the length of connections to particular utilities, along with the cost and time of their installation. With regard to development activity, power grid and water supply are particularly important. Therefore, in this study, the following variables were used to reflect the real estate factor:

- **local plans (plany_miejsc)** – measured by the number of local plans existing on the territory of a given municipality;
- **land use decisions (decyzje_WZ) –** measured by the number of land use decisions issued for single-family and multi-family housing in a given municipality;
- **building permits (pozwolenia) –** measured by the total number of decisions to permit the construction of new residential buildings issued by county governors (starostes);
- **access to electricity (energia) –** measured by the ratio of electricity consumption, low voltage (Mwh), to the number of people living in a given city;
- **water supply (wodociągi) –** measured by the length of the distribution network per km² of a given municipality area;
- **communal land (grunty_kom) –** measured as the share of communal land forming municipal real estate resources in the total area of a given city (ha).

Currently, the law stipulates that each property should have access to a public road. Therefore, transport infrastructure, its length and the quality of roads, plays an important role. From the point of view of potential buyers of developers' built flats, access to public transportation may be also important. Unfortunately, only data for the length of bus-lanes and cycle paths are available at the municipal level. However, these are not variables which reflect accessibility in a full and adequate manner. The information concerning, for example, the fleet size, which could be converted into the number of people or the area of the city, are available only at the level of provinces (voivodeships). In this case, the assumption that this is the number of transport meanscharacterising a given city would be inappropriate. Therefore, only one variable was adopted for the operationalisation of this factor, namely:

- **public roads (drogi)** – measured by the ratio of total municipal roads (regardless of the surface) to the city area (km).

The labour market seen from two perspectives is of great importance for the growth of development activity. First of all, the availability of labour force with appropriate qualifications, along with its cost, is important. On the other hand, it should be noted that the overall level of unemployment in the city can affect demand for developers' investments. A lack of employment may indicate a lack of creditworthiness. Accordingly, the following variables reflecting this factor were adopted in the study:

- **unemployment rate (bezrobocie)** – measured by the rate of total registered unemployment;
- **employment in construction (zatrudnienie)** – measured by the number of people working in the industry and construction in the subregions.

The amount of property taxes in individual municipalities may have an impact on investment decisions. The lower the level of tax burden, the better the investment climate of the cities. The difficulty lies in the fact that there is no public statistics of historical nature on this subject, the picture presented in the study could therefore be unreliable. Prices of communal and advisory services play a much smaller role. This is due to the fact that water and energy are basic utilities necessary for construction and a slight increase in their prices will not prevent the implementation of an investment worth millions of zlotys. In contrast, advisory services may be commissioned out to entities in other cities to reduce costs. Therefore, the study did not include a variable characterising this factor.

Research method

In 1979, Tobler said that "everything is linked together, but closer objects are more dependent on each other than distant ones". In the same year, Paelinck and Klaassen acknowledged that provinces (voivodeships), regions or countries as spatial units were influenced by other neighbouring spatial units and dependent on economic, political and social processes that occurred within them[16].An attempt to determine which of the provincial cities has the best conditions for the growth of development activity requires the inclusion of a spatial element in the study. It therefore appears necessary to use a method from the field of spatial econometrics or taxonomic analysis in this study. Since the considered units are cities located in different provinces (voivodeships), and therefore not adjacent to one another, the study used taxonomic methods of linear ordering, i.e. Hellwig's taxonomic measure of development (TMD) and the No-Pattern Method (NPM). The name of the NPM method is used after W.

[16]K. Lewandowska – Gwarda, *Rola przestrzeni w badaniach ekonomicznych[The role of space in economic research]*, AUNC EKONOMIA XLIV, nr 1, 2013, pp. 145 – 158.

Tarczyński and M. Łuniewska[17]. Some of the researchers also call it the "taxonomic measure of intervals"[18]. These taxonomic methods are used when a hierarchy of objects needs to be established. A method of non-linear ordering, which allows to determine the similarity of objects, without establishing their hierarchy, can also be used[19]. In the present study, however, it will not be used.

The concept of the taxonomic measure of development was created by Zdzisław Hellwig in 1968.It allows to order regions, and then divide them into classes. TMD values are the result of the level of individual variables[20]. The use of this measure leads to the determination of groups of the analysed items in terms of similarities in their development, and to obtain homogeneous object classes based on their features. Also, the No-Pattern Method (NPM) can classify objects, but its values are arithmetic means of normalised variables according to the nature of the variables[21].

Estimation of measures of development of the cities studied

For variables selected for the study, preliminary statistical verification was carried out with the use of the coefficient of variation. For all variables, except the variable "cement", this coefficient received values greater than 10%. This variable was therefore excluded from further considerations. The correlation analysis performed on the other variables showed a very high interdependence among the following variables: "dostawcy", "ludnosc_prod", "migracje", "pozwolenia" and "decyzje_WZ". Thus, two other variables were excluded, i.e.: "decyzje_WZ" and "migracje". The remaining variables, due to their importance, were included in the further analysis. Land use decisions and building permits in the case of cities with county (poviat) rights are issued by the same body – the city president. If the entity has obtained a building permit, it means that there is a local plan in force in the given area,or that the entity has

[17] See: W. Tarczyński, M. Łuniewska, *Stability of Selected Linear Ranking Methods – An Attempt of Evaluation for the Polish Stock Market*, (in:) D. Baier, K. D. Wernecke (ed.), *Innovations in Classification, Data Science, and Information Systems*, Springer, Germany 2005, p. 525.

[18] see: Ch. Lis, *Wartość dodana brutto i jej rola w procesie akumulacji kapitału w świecie teorii wzrostu i konwergencji. Podejście taksonomiczne [Gross value added and its role in the process of capital accumulation in the world of the theory of growth and convergence. Taxonomic approach]*, Wydawnictwo Volumina.pl., Szczecin 2013, p. 267 – 272.

[19]K. Łogwiniuk, *Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce*.[The application of taxonomic methods in comparative analysis of access to ICT infrastructure by school students in Poland], Economy and Management, 1/2011, 2011, pp. 7–23.

[20]M. B. Pietrzak, *Taksonomiczny miernik rozwoju (TMR) z uwzględnieniem zależności przestrzennych.[Taxonomic measure of development (TMD) including spatial relationships]*, PRZEGLĄD STATYSTYCZNY, R. LXI – ZESZYT 2 – 2014, 2014, pp. 181-201.

[21] Z. Binderman, B. Borkowski, W. Szczesny, *O pewnych metodach porządkowania i grupowania w analizie zróżnicowania rolnictwa, [On some methods of ordering and clustering in the analysis of diversification of agriculture]*„„Rocznik Nauk Rolniczych, seria G", t. 96, z. 2, 2009, p. 78.

received an appropriate decision. Therefore, one of these variables can be omitted. The situation is similar in the case of “migracje”. Job seekers usually migrate from the countryside to the cities, or go abroad. Hence the high correlation of this variable with the working - age population.

The variables adopted in the study were divided into stimulants and destimulants. Stimulants are variables whose high level is desirable, destimulants are variables whose low value has a positive effect on the development of the analysed unit.The stimulants include the following variables: ludnosc_prod, przyrost_nat, wynagrodzenie, dostawcy, plany_miejsc, pozwolenia, energia, wodociagi, zatrudnienie, drogi. The remaining variables such as grunty_kom, cegla, bezrobocie are destimulants.

In order to estimate the taxonomic measure of development (TMD), the following steps were taken:

- all the variables were standardised to achieve the same type of units. For this purpose, the following formula was used:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \overline{x_j}}{S_j},$$

where: z_{ij} - standardised values of *j*-th featurein *i*-th city, x_{ij} - empirical value of *j*-th variable in *i*-th city, $\overline{x_j}$ - arithmetic mean of *j*-th feature, S_j - standard deviation of *j*-th feature;

- a pattern and an anti-pattern of the standardised variables according to their nature (the pattern for stimulants - the maximum value, and the minimum value for destimulants) were developed;
- the Euclidean distance between objects was calculated using the formula:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} (z_{ij} - z_{0j})^2},$$

where d_{i0} - Euclidean distance, x_{0j} - pattern standardised value of *j*-th variable;

- the Hellwig's measure of development was created for individual units by estimating first the critical distance of the unit to the pattern, and then the value of the measure was estimated according to the formula:

$$d_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0},$$

where d_i - measure of development, d_0 - critical distance of the unit to the pattern;

Critical distance was measured as: $d_0 = \bar{d}_0 + 2S_0$,

where $\bar{d}_0 = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} d_{i0}$ and $S_0 = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(d_{i0} - \bar{d}_0)^2}$

In the further course of the study, the No-Pattern Method (NPM) was used to estimate the arithmetic mean of the variables normalised according to the following formulas[22]:

- for stimulants $z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}}$
- for destimulants $z_{ij} = \frac{\max x_{ij} - x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}}$.
- for nominants (if they appear)

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \max x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}} \qquad \text{dla } x_{ij} < x_{0j}$$

$$z_{ij} = 1 \qquad \text{dla } x_{ij} = x_{0j}$$

$$z_{ij} = \frac{\min x_{ij} - x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}} \qquad \text{dla } x_{ij} > x_{0j}$$

Table 1. Ranking of the cities studied based on the TMD and the NPM
Tabela 1. Ranking analizowanych miast na podstawie TMR i BMR

City/ Miasto	Position in the ranking (Hellwig's measure of development)/ Pozycja w ranking (miernik rozwoju Hellwiga)	Position in the ranking (No-Pattern Method)/ Pozycja w rankingu (bezwzorcowy miernik rozwoju)
Capital City of Warsaw	1	1
City of Cracow	2	2
City of Wroclaw	3	3
City of Gdansk	4	5
City of Poznan	5	6
City of Katowice	6	4
City of Torun	7	14
City of Bydgoszcz	8	12
City of Lublin	9	8
City of Lodz	10	9

[22]see: D. Strahl, M. Walesiak, *Normalizacja zmiennych w skali przedziałowej i ilorazowej w referencyjnym systemie gra*nicznym *[Normalisation of variables on a range and quotient scale in a reference boundary system]*,„Przegląd Statystyczny", nr 1, 1997, pp. 69 – 77.

City of Zielona Gora	11	11
City of Bialystok	12	13
City of Opole	13	10
City of Rzeszow	14	7
City of Szczecin	15	18
City of Olsztyn	16	16
City of Kielce	17	15
City of Gorzow Wielkopolski	18	17

Source: the author's own compilation.
Źródło: Opracowanie własne

Warsaw is characterised by the highest level of development in terms of the variables studied. Cracow and Wroclaw are next in the ranking in terms of the best conditions for the growth of development activity. In the case of these three cities, the good conditions are actually reflected in a large number of development investments carried out in the cities. With regard to the cities further in the ranking, there are discrepancies between the estimated measures. According to the non-pattern measure, Katowice ranks fourth, with Gdansk and Poznan occupying further positions. Based on the TMD, the order is reversed. In practice, Poznan, as well as Katowice, are characterised by less development activity than Gdansk[23], which ranks fifth according to the NPM. A significant number of development projects implemented in the city may be the result of a convenient location of the city in the immediate vicinity of the sea. Such features as the city's location relative to the borders, in the area of specific geographical regions, are not quantifiable. It is therefore difficult to determine their importance for the growth of development activity. According to the NPM, Szczecin, Gorzow Wielkopolski and Olsztyn are characterised by the worst conditions, whereas according to the TMD, Olsztyn, Kielce and Gorzow Wielkopolski are characterised by the worst conditions (Table 1). The cities at the bottom of the ranking are characterised by a small number of developers, but neither Szczecin nor Kielce occupy one of the last positions in practice. The low position of Lodz in this ranking (the ninth and tenth position according to analysed measures) is quite surprising. In terms of population, it is the third city in Poland, but the low level of wages and the negative migration balance result in low demand. This, in turn, does not encourage developers to implement new projects.

Figure 1 clearly shows the difference between the level of development of Warsaw and the other cities, taking into account both used measures. In many ways, the Polish capital is superior to other provincial capitals, not merely in

[23]A.Antczak,*Developers' activity in selected cities of Poland – a comparative analysis*,,,Real Estate Management and Valuation", Volume 21, Issue 1, 2013,pp. 59 – 68.

terms of wages. Hundreds of developers operate there, both small and large, while only a few developers function in Gorzow Wielkopolski.



Figure 1. The level of development of provincial cities in Poland in 2014
Rysunek 1. Poziom rozwoju miast wojewódzkich w Polsce w 2014 roku
Source: the author's own compilation
Źródło: Opracowanie własne

The above-presented considerations indicate that the TMD better reflects the actual conditions of the functioning of developers in Poland than the NPM. Also, the responses of 31 out of the 45 developers surveyed in the fourth quarter of 2015 and the first quarter of 2016 show a similar hierarchy of regions with the best and worst – in their opinion – conditions for the growth of this type of activity (Figure 2).

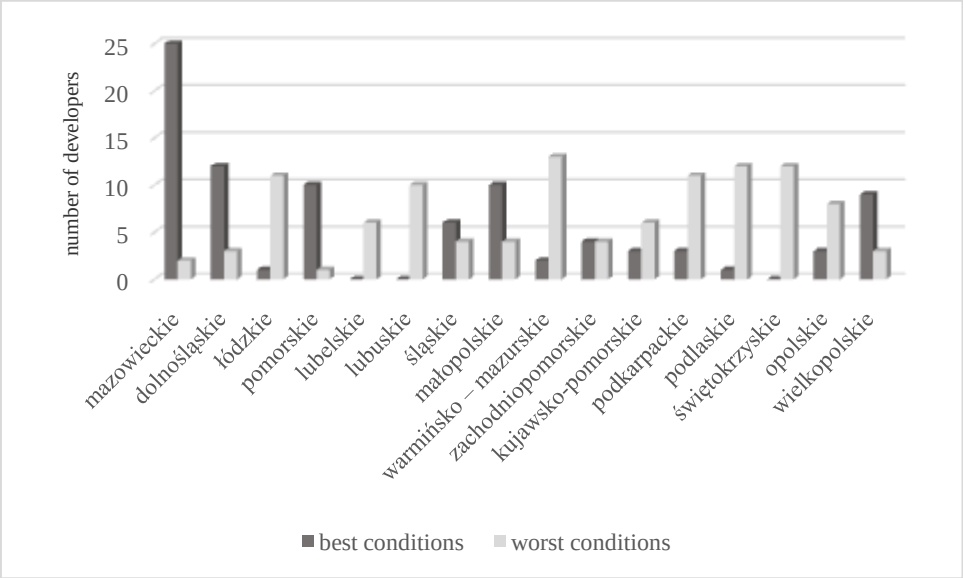


Figure 2. The best and worst locations for development activity according to the surveyed developers
Rysunek 2. Najlepsze i najgorsze lokalizacje działalności deweloperskiej zgodnie z opiniami badanych deweloperów
Source: the author's own compilation.
Źródło: Opracowanie własne

Due to the differences resulting from Figure 2 and the ranking of cities according to the TMD, the results of the estimation of the Non-PatternMethod will not be taken into consideration in the further analysis.

On the basis of the TMD ranking, the units studied were divided into four classes. The basis for determining the span of individual intervals was constant h calculated according to the following formula[24]:

$$h = \frac{\max(d_i) - \min(d_i)}{4}$$

The rules for clustering and division of cities into different classes of development are presented in Table 2.

The applied division allows the clustering of cities of similar development levels. As already mentioned, Warsaw, which differs significantly from other provincial cities in terms of the studied properties, is characterised by the highest level of development. Class II, with a similar conditions forthe growth of development activity, includes three cities, i.e. Cracow, Wroclaw and Gdansk. They are characterised, above all, by a similar level of wages and

[24]Compare: K. Łogwiniuk, *Zastosowanie metod taksonomicznych …op. cit.,*p. 15.

unemployment. Class III includes Katowice, Poznan and Bydgoszcz and Torun. Katowice, due to the low availability of land and severe pollution, is not the most popular place for carrying out development activity. The high position of this city in the ranking results mainly from the level of wages, which is higher than in Cracow. All the other provincial capitals are in Class IV (Figure 1), including Lodz. Statistical data and the opinions of 31 developers show that the conditions for the growth of development activity are not the best in this city. Nevertheless, in terms of the number of completed real estate development investments, it ranks 5 - 6th in Poland. This may be due to the fact that development activity in our country has a local character and many small businesses that predominate in Lodz prefer pursuing investments in a place that they know (despite the unfavourable socio - economic conditions), rather than entering new markets. This is related to a sort of behavioural factor that is not measurable.

Table 2. Classification of provincial cities based on the Hellwig's measure of development
Tabela 2. Klasyfikacja miast wojewódzkich na podstawie taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga

Class/ Klasa	Level/ Poziom	Intervals/ Przedział	Clustering rule/ Zasada grupowania
I	High	Max – h; max	0.48 <= di < 0.61
II	Medium high	Max – 2h; max - h	0.35 <= di < 0.48
III	Medium	Max – 3h; max - 2h	0.22<= di < 0.35
IV	Low	Min; max - 3h	0.09 <= di < 0.22

Source: the author's own compilation.
Źródło: Opracowanie własne

In conclusion, it can be said that development activity is affected by a number of different factors, some of which are qualitative in nature, which does not diminish their importance. Thus, while using quantitative methods, such as taxonomic methods, for the analysis of development activity, one should be careful in interpreting the results achieved.

Conclusions

Location is an important factor in the growth of development activity, which is confirmed by the research conducted by the author, indicating the importance of the individual characteristics of particular territorial units. The study presented in the paper leads to similar conclusions. The results of the study indicate a wide variation in the determinants of particular cities affecting developers' investment decisions on the selection of the best business locations.

Based on the TMD and the NPM, rankings of cities were created showing the cities characterised by the best and worst conditions for the growth of the activity in question. In the course of the study, out of the two measures, the

TMD has proved to be the one that better reflects the actual perception of each location by developers.

The Hellwig taxonomic measure of development indicates that the conditions for the growth of development activity in particular cities differ significantly from each other. Also, the variety of factors affecting the choice of the right location is great. The obtained results indicate that Warsaw has the best conditions for the growth of development activity, which translates in practice into the largest number of undertaken investments. Olsztyn, Kielce and Gorzow Wielkopolski are characterised by the least favourable conditions. The positions of other cities in the ranking established on the basis of TMD in most cases is consistent with the factual situation, expressed by the scale of development activity. Any differences are a result of the impact of immeasurable factors on developers' investment decisions. Quite disturbing is the low position of Lodz, which, despite its central location close to major transport routes, faces many socio-economic problems (the outflow of population, low wages, a relatively high unemployment rate). This is not an incentive for external entities, hence a large number of the investment carried in the city are implemented by local entities.

Given the fact that in Poland there is shortage of approx. 1 million homes, the analyses, such as the one presented in this publication, and opinions of developers should prompt local governments units to take measures to improve the conditions for the functioning of development activity in various municipalities of our country. Currently, developers are, apart from individuals building houses for their own needs, the main providers of new residential dwellings.

Bibliography

1. Antczak A., *Developers' activity in selected cities of Poland – a comparative analysis*,,,Real Estate Management and Valuation", Volume 21, Issue 1, 2013, pp. 59 – 68.
2. Antczak – Stępniak A., *Local factors influencing the growth of development activity in selected cities of Poland*, ,,Real Estate Management and Valuation**"**Vol. 23, no 3, 2015, pp.73 – 84.
3. *Attractiveness for Innovation Location Factors for International Investment In innovation,* OECD,2011, at: https://www.oecd.org/innovation/inno/47659507.pdf, [Accessed 8 June 2016].
4. Badri M. A., *Dimensions of industrial location factors*, ,,Journal of Business and Public Affairs", vol. 1, iss. 2, 2007, pp. 1 – 26.
5. Binderman Z., Borkowski B., Szczesny W., *O pewnych metodach porządkowania i grupowania w analizie zróżnicowania rolnictwa, [On some methods of ordering and clustering in the analysis of diversification of agriculture]*,,,Rocznik Nauk Rolniczych, seria G", t. 96, z. 2, 2009, pp. 77 – 90.
6. Bodenman J. E., *Factors affecting the location and operation of hardwood manufacturers: northern and central Appalachian states,* ,,Middle States Geographer", vol. 25, 1992, pp. 79 – 85.
7. Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe,[Location of enterprises. Economic, spatial and environmental aspects],*Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

8. Fabiańska M., Piasecki T., *Benchmarking regionalny, [Regional benchmarking]*,Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2008.
9. Godlewska H., *Lokalizacja działalności gospodarczej,[Location of business activity]*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001.
10. Hoover E. M., *Lokalizacja działalności gospodarczej, [Location of economic activity]*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1962.
11. Kokot S., *Analiza zmian uwarunkowań podejmowania inwestycji deweloperskich w wybranych miastach Polski.[The analysis of determinants of investment decision-making in selected Polish cities]*,„Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości", Vol. 20 nr 1, 2012, pp. 53 – 69.
12. Lewandowska – Gwarda K., *Rola przestrzeni w badaniach ekonomicznych*.[The role of space in economic research], „AUNC EKONOMIA XLIV", nr 1, 2013, pp. 145 – 158.
13. Lis Ch., *Wartość dodana brutto i jej rola w procesie akumulacji kapitału w świecie teorii wzrostu i konwergencji. Podejście taksonomiczne [Gross value added and its role in the process of capital accumulation in the world of the theory of growth and convergence. Taxonomic approach]*, Wydawnictwo Volumina.pl., Szczecin 2013.
14. Łogwiniuk K., *Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce.[The application of taxonomic methods in comparative analysis of access to ICT infrastructure by school students in Poland]*„Economy and Management", 1/2011, 2011, pp. 8 – 23.
15. MacCarthy B., Atthirawong W., *Critical factors in international location decisions: a Delphi study,* Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, POM-2001, March 30-April 2,2001, 2001. Orlando Fl.
16. Motyka, A., Szczeblewska M., *Wpływ lokalizacji na rozwój przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o, . [The impact of location on the company's development based on the example of the company Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o.]*,[in:] Matejun M., Szymańska K. (ed.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*,*[Prospects for the development of entrepreneurship in conditions of uncertainty and risk]*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. Łódź 2013, pp. 141 – 151.
17. Pietrzak M. B., *Taksonomiczny miernik rozwoju (TMR) z uwzględnieniem zależności przestrzennych.*[Taxonomic measure of development (TMD) including spatial relationships], PRZEGLĄD STATYSTYCZNY, R. LXI – ZESZYT 2 – 2014, 2014. pp. 181 – 201.
18. *Słownik Języka Polskiego*,[Dictionary of the Polish Language], PWN, Warszawa 2002.
19. Strahl D., Walesiak M., *Normalizacja zmiennych w skali przedziałowej i ilorazowej w referencyjnym systemie granicznym [Normalisation of variables on a range and quotient scale in a reference boundary system]*,„Przegląd Statystyczny", nr 1, 1997, pp. 69 – 77.
20. Szymańska A. I., Płaziak M., *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach[Classic factors in the process of business location based on selected examples]*,*Przedsiębiorczość – Edukacja*, nr 10, 2014, pp. 71 – 84.
21. Tarczyński W., Łuniewska M., *Stability of Selected Linear Ranking Methods – An Attempt of Evaluation for the Polish Stock Market*, (in:) Baier D., Wernecke K. D.(ed.), *Innovations in Classification, Data Science, and Information Systems*, Springer. Germany 2005.
22. Wierzbicka W., *Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach zmienności otoczenia, [Business location factors in the conditions of volatility of the environment]*,„Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach,seria: Administracja i Zarządzanie" (33) 2015, nr 106, 2015, pp. 239 – 250.

LOKALIZACJA JAKO CZYNNIK ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI DEWELOPERSKIEJ

Streszczenie

Dotychczasowe badania autorki wskazują na duże znaczenie lokalizacji dla rozwoju działalności deweloperskiej. W literaturze zagranicznej również podkreśla się wpływ tego czynnika na możliwości rozwoju działalności deweloperskiej. Lokalizacja jest w niej jednak rozumiana z reguły jako położenie nieruchomości na terenie danego miasta czy miejscowości. Niniejszy artykuł podejmuje natomiast problem lokalizacji „zewnętrznej", czyli wyboru lokalizacji przedsięwzięcia deweloperskiego pomiędzy poszczególnymi miastami. Każde miasto ma bowiem swoje uwarunkowania i określoną specyfikę, która może zachęcać bądź zniechęcać deweloperów do podejmowania w nim aktywności. W sytuacji opisanej powyżej celem artykułu jest próba określenia, spośród polskich miast wojewódzkich, lokalizacji najbardziej i najmniej korzystnej dla rozwoju działalności deweloperskiej przy wykorzystaniu metod taksonomicznych.

Słowa kluczowe: działalność deweloperska, lokalizacja przedsiębiorstw, metody taksonomiczne

Summary

The studies conducted by the author indicate the significance of location for the growth of development activity. Foreign literature also emphasises the impact of this factor on the possibility of the growth of development activity. Location is often understood as the position of the real property in the given city. This paper deals with the issue of the "external" location, i.e. the developers' choice concerning the location of their undertakings in particular cities. Each city has its own characteristics and defined specificity which can encourage or discourage developers to undertake an activity in this particular city. In this context, the goal of the paper is an attempt to define the best and the worst location among Polish province capitals for development activity using taxonomic methods.

Key words: development activity; business location; taxonomic methods;

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Agata Antczak – Stępniak, M. Sc.
Katedra Inwestycji i Nieruchomości
Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 285-294
data przesłania 15.11.2016/ akceptacji artykułu 06.01.2017

Dr Karolina Beyer
University of Szczecin

AUDIT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN RETAIL COMPANY – THE CASE STUDY

Introduction

In recent years there has been increased interest in the field of intellectual capital management, especially among theorists. Unfortunately, as shown by previous studies of the Author[1], the interest of Polish business is not as intense as among foreign, especially Western companies. In today's economic reality the success of a business is dependent on the proper use of resources which distinguish one company from the competitors. The unique configuration of the individual resources in an organization is an important source for building strategic advantage. It can be concluded that the most valuable resources are intangible assets that are often limited and rare, have a limited possibility of imitation and limited substitutability[2].These resources should be unique, flexible and difficult to imitate by competitors. This kind of features have an intangible nature and in a broader sense are defined as intellectual capital resources. It should be noted, however, that the intangible nature of intellectual capital makes the management of this category extremely difficult. Therefore, the first step in the process of intellectual capital management is to carry out an audit, which should primarily help to identify its components and determine its condition.

This paper presents a piece of broader studies including, among others, the analysis of the intellectual capital at the retail company operating on the Polish market. Choosing the retail company to audit it's intellectual capital is justified by the previous findings, obtained by the Author in the process of measuring intellectual capital using indicators such as MV/BV and VAIC[3]. In

[1]K. Beyer, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw notowanych na GPW,* [Intellectual capital of enterprises listed at Warsaw Stock Exchange] (w): Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 67, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 479-488

[2] B. Czerniachowicz, *Zasoby niematerialne w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [Intangible assets in shaping an enterprises value] (w): Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 37, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 724

[3] Market to Book Value and Value Added Intellectual Coefficient

the research conducted by the Author[4] the intellectual capital in retail companies listed on the Warsaw Stock Exchange, was characterized by more than average values in the considered period. On average, the MV/BV ratio in retail companies was about 5, what means that the market value was five times higher than the value of company's equity. The difference between these two values indicates the existence of intellectual capital at a high level, according to the concept of MV/BV ratio.

The research was an attempt to conduct a deeper analysis at one of the retail company operating on the Polish market. The audit of intellectual capital in the entity aimed to assess the actions taken in the field of management and development of intellectual capital and its components.

The issue of intellectual capital

The concept of intellectual capital has no uniform definition. Often this term is referred to intellectual resources, intangible assets, etc. Intellectual capital can be defined as "hidden" assets, that are not fully included in the financial reporting. According to L. Edvinsson intellectual capital includes knowledge, experience, technology, customer relationships, professional skills that enable organizations to achieve competitive advantage in the market. In other words, intellectual capital is knowledge that can be transformed into value. Building an effective competitive advantage requires a proper management of intellectual capital and interactions between its elements. What can result in the increase of business value. Elements of intellectual capital have value, or may be the source of value in the future[5].

It is worth noting, that the components of intellectual capital have not yet been uniformly defined. In the literature[6] the structure of the intellectual capital consists, for instance, of: human capital, organizational capital and

[4] K. Beyer, *Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem VAIC™*,[Valuation of intellectual capital with VAIC™] (w):Zeszyty Naukowe US 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013; K. Beyer, *Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem MV/BV",*[Valuation of intellectual capital with M/B ratio] (w):Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 828,Studia i Prace WNEiZ nr 38, t.1, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.

[5] L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, [Intellectual capital], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 40

[6]More on this subject in the literature constitute the base of the concept of intellectual capital.: L. Edvinsson, M. S. Malone, op. cit., Sveiby K. E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997; A. Stewart, *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, Fortune, 3 October 1994; Brooking A., *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010; N. Bontis, *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field,* (w) "International Journal of Technology Management", Vol. 18, nr 5/6/7/8, 1999, s. 433-463;

market capital. According to another classification, the intellectual capital includes: organizational/structural capital, human capital and relational capital. And yet, other sources divided the intellectual capital into: social capital, organizational capital and human capital.

Also, the European Commission saw the importance of intellectual capital specifying in 2001 its components, which includes human capital (knowledge workers, skills, experience, abilities), structural capital (knowledge, which remains in the company, procedures, systems, databases, organizational culture) and relational capital (relations with customers, suppliers, partners)[7].

According to the above classifications, the element which does not arouse any doubt is human capital. In all concepts of intellectual capital, human capital is regarded as the most important component, so that may arise other elements of intellectual capital.

Therefore, can be adopted the structure of intellectual capital consisting of elements such as[8]:

- human capital – an element integrated with a man, it includes, among others: knowledge, experience, skills, personal competences of employees;
- organizational capital – includes all elements that support the work of employees, among others: organizational structure, infrastructure, organizational culture, etc.;
- market capital - is the relationship with the external environment, mainly with customers but also with suppliers, competitors and partners. The market capital also refers to the reputation of the company and the customer loyalty.

The above structure of the intellectual capital and the diversity of its components, indicate the complexity of the issues in question. Proper identification of the components of intellectual capital allows for a better understanding of its essence, and supports efforts to increase its potential. In addition, it should be emphasized, that all the components of intellectual capital are closely interrelated, and its strength comes from the integration and

[7] M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa, Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, [Intellectual capital of modern enterprise, Concepts, methods of valuation and conditions of its development], Difin, Warszawa 2008, s. 28.

[8] L. Edvinsson, M. S. Malone, op. cit., s. 45, D.H. Luthy, *Intellectual Capital and its Measurement*, Internet source: http://www3.bus.osakacu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf (20.03.2014); G. Łukasiewicz, *Kapitał intelektualny organizacji – przegląd koncepcji i metod zarządzania*, [Intellectual capital of an organization – review of concept and management methods], Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 36, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 167; T. A. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Doubleday, New York 1999, s. 75-78.

interaction of its individual components. Therefore, the fundamental task of any enterprise should be an analysis of the intellectual capital resources.

The intellectual capital in the examined retail company

The purpose of in-depth analysis of the investigated company was to achieve knowledge whether the value[9] of intellectual capital of the company is a result of ongoing internal activities.

The examined company started its activities in the early nineties. In the end of 2013 it possessed about 600 thousand square meters of retail space, in which has been operated 1,300 stores of its five brands. Conducted business activity is international. The whole concern operates in Poland, Estonia, Lithuania, Latvia, Czech Republic, Slovakia, Hungary, Ukraine, Russia, Romania, Bulgaria, Cyprus and the United Arab Emirates.

According to the company's data, it employs 950 workers, of which less than a half have higher education.

The aim of research, among others, was to obtain knowledge whether the top management of the company understands the concept of intellectual capital. It can be assumed that the concept of intellectual capital is known by the top-managers, who defined it as:

knowledge, experience. it can express the difference between the market value and the book value

Top-managers of the audited retail company claimed that the intellectual capital consists of the fallowing resources:

knowledge, experience, contacts

As a company reaching high values of intellectual capital, declaring that it possesses only three components of intellectual resources may provide an insufficient knowledge of the intellectual capital of the respondent.

Later in the conducted research the hierarchy of resources of the enterprise was analyzed. The results are presented in Table 1.

Table 1. The hierarchy of resources of the audited retail company
Tabela 1. Hierarchia zasobów w badanym przedsiębiorstwie handlowym

Position	Resources
1	Human resources
2	Tangible assets
3	Intangible assets
4	Financial resources

Source: Own survey
Źródło: Badania własne

[9]In the context of intellectual capital measurement indicators such as: MV/BV and VAIC.

As the most important resource managers recognized human resources, followed by tangible and intangible assets. The least important were considered financial resources. It is worrying that the intangible assets were considered as less important for the company, and were placed on third position.

In the next step of the study managers were asked to create a hierarchy of competences of the company. The results are presented in Table 2.

Table 2. The hierarchy of the audited retail company competences
Tabela 2. Hierarchia kompetencji badanej firmy handlowej

Position	Competences
1	Learning ability, skills broadening
2	Human capital
3	Know-how of the company
4	Organizational culture
5	Technical infrastructure
6	Innovativeness
7	Brand reputation
8	Quality of products/services
9	Internal processes
10	Intellectual property

Source: Own survey
Źródło: Badania własne

As the most important competences the audited company recognized, those which are the carriers of knowledge and allow for its expansion, as human capital, know-how of the company as well as learning ability and skills broadening. As the least important competences the company indicated the quality of products/services, internal processes and intellectual property. In opinion of the Author underestimating these competencies can be a barrier to the development of intellectual capital, because they constitute an important element in the creation of knowledge in the company, especially intellectual property and internal processes.

Despite, that the managers knew the concept of intellectual capital they could not determine whether they were taking any actions related to its management.Accordingly, they clearly declared that the company did not use any complex methods of intellectual capital management and did not measure its value.

The next step of auditing theretail company was to analyze the state of the componentsof intellectual capital, i.e. human capital, organizational capital and market capital.

The human capital in the examined retail company

Positively should be emphasized that the company undertakes a number of activitiesin a field of human capital management. First of all, the company is identifying its key employees. In addition,the company prepared the hierarchy ofemployees competencies, which is presentedin Table 3.

Table 3. The hierarchy of employees' competencies in audited retail company
Tabela 3. Hierarchia kompetencji pracowników w badanej firmie handlowej

Position	Competences
1	Motivation to work
2	Ingenuity, creativity
3	Team work ability
4	Possessed knowledge
5	Readiness to expand knowledge and skills
6	Experience
7	Social skills
8	Additional qualifications
9	Education

Source: Own survey
Źródło: Badania własne

Insurveyedcompany the most importantemployee's competencies are considered withso-calledsoftcompetencies, such asmotivation to work,ingenuityand creativity, team work.Hard competencieslike educationandadditional qualificationsare treatedasthe least important. Moreover, this is reflected in the frequency of trainings, which is done by the company only once a year. These trainingsarecarried out both bythe company's employees, as well as byspecializedexternaltraining institutions. For this purpose, the company uses the followingforms of employee's education:trainingin the workplace, coaching carried out byexperienced trainers, education throughe-learning. The company also encourages employees to improve their individual skills.

In the opinion of managers the adopted motivational system, results in an increased efficiency of employees. Unfortunately the main company's incentive program is directed only to the six key managers. The program is based on the emissions of subscription warrants, which entitle to acquire series of shares at a specified price (study based on analysis of internal company documents). It should be noted, that lower-level employees do not have the opportunity to participate in the decision-making process of the company.

What is important, that the auditedcompanydeclaresthatthe HR policyencourages employeestoexchange knowledge and experience, inter alia by encouragingdiscussion, exchange ideas,viewsand developinformal cooperation between employees.

It should be assessed positively, that the company undertakes activities in the field of creation plans for further development of employees and elimination competency gaps, which are based on the results of the employee evaluation. Unfortunately, the auditedcompany does notuse any methods tomeasure theefficiencyof human capital.

The organizational capital in the examined retail company

The next phase of the research was associated with the assessment of activities in the field of organizational capital management. According to the opinion of top-managers of the company the organizational structure rather provides an efficient and rapid decision-making process and organizational culture strongly encourages the exchange of knowledgeand experiencewithin the organization.

It should be underlined, that the entity undertakeactivities related toknowledge management. This process can be efficiently carried out, because of possession of modern IT infrastructure. In order to transfer knowledge and information, the company uses tools such as Intranet, e-mail, telephone conferences, on-line discussions, information and communication systems, databases and internal instructions.

Assessingorganizational capitalandthe activities undertakenin thefield of intellectual property, the examined companydeclaresthe purchase and sell ofintellectual property rights. It should be emphasized, that the company is also taking actions to protect its intellectual property rights[10]. As the major intangible assets the audited company indicates: trademarks, patents and licenses, computer software, research and development work.

Althoughtakingmany actionsin the field oforganizationalcapital formation, the audited companydoes not measure the effectiveness of its organizational capital.

The market capital in the examined retail company

The auditedcompanyundertakes some activitiesin management of themarket capital. First of all, the company examines the reputationof its businessthrough cooperationwith specializedbodies. Unfortunately, the retail company does not use any system of customer relationship management (CRM). The only action in shaping relationships with customers are connected with the use of: system promotions management, sales process management system and a system for handling complaints

[10] Especially in the field of brand and trademark protection. The most important intangible asset is one of the company's trademarks whose value at the date 31.12.2013 was about 77.5 million PLN.

Although the company does not use CRM systems, in a certain way it tries to investigate customer satisfaction. For this purpose, the company ordered studies in specialized entities, uses the research conducted by the mystery shopper, and obtains information on customer satisfaction from the environment.

Positively should be assessed, that the company uses systems for supplier relationship management. For this purpose, the company creates a profile of ideal supplier, evaluates new contracts and new suppliers, periodically assesses its own suppliers, and on the base of the ratings renews or terminates contracts, it also manage its supply chain.

Despitecarrying outactivitiesassociatedwith the formation ofrelationships with customers, the audited company does nottake actionsto create goodrelationswith suppliers. On the other hand, in order to increase the potential of the company, the company purchases licenses, makes acquisitions and creates franchise network.

It should benoted, that despitetakingmany actionsin shapingthe market capital the audited companycannot determinewhether itmeasureseffectiveness in this field.

Concluding remarks

In this article was presented the fragment of the audit of intellectual capital conducted in one of the retail companies operating on the Polish market. The study presents the state of intellectual capital and its components (i.e. human capital, organizational capital and market capital) in the audited company.

Summarizing, theaudited company does not undertake actions to manage intellectual capital as a whole, and only implements individual activities in the field of human capital management, as well as organizational and market capital. These actions are insufficient and they do not differ from those taken by other companies in the market.On the other hand, according to the Author's previous research and measurement of intellectual capital with the use of VAIC ratio, the audited company achieved higher levels of intellectual capital efficiency, as well as human and organizational capital efficiency in comparison with competitors and enterprises from other sectors.

According to the Author, it is necessary to take a comprehensive activities related with intellectual capital management, primarily through its audit and identification of individual elements of intellectual capital. And then to analyze the suitability of the resources of intellectual capital with implemented objectives and strategy of the company. The Author also recommends the development of a comprehensive program of intellectual capital management as a whole, as well as within its individual components. Furthermore, effective management of intellectual capital requires awareness of all members of the

organization, that each of them have an impact on the value of intellectual capital, and implemented changes for its effective formation should be accepted and supported by all employees.

Postulates formulated in the article are only selected recommendations. The discussion taken in this article encourages to undertake further research that the Author intends to take in the future. Indicated importance of the issues of intellectual capital management in enterprises confirms the need for further verification of the proposed applications, as well as to observe the changes of the examined phenomenon in time.

Bibliografia

1. Beyer K. *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw notowanych na GPW*, [Intellectual capital of enterprises listed at Warsaw Stock Exchange] (w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 67, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego Szczecin 2014.
2. Beyer K., Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem MV/BV, [Valuation of intellectual capital with M/B ratio] (w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 828, Studia i Prace WNEiZ nr 38, t.1, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.
3. Beyer K., Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem VAIC™, [Valuation of intellectual capital with VAIC™] (w:) Zeszyty Naukowe US 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
4. Bontis N., Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field, (w:) "International Journal of Technology Management", Vol. 18, nr 5/6/7/8, 1999.
5. Brooking A., Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010.
6. Czerniachowicz B., Zasoby niematerialne w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, [Intangible assets in shaping an enterprises value] (w:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 37, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
7. Edvinsson L., Malone M. S., Kapitał intelektualny, [Intellectual capital], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
8. Luthy D.H., Intellectual Capital and its Measurement, Internetu source: http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf (20.03.2014).
9. Łukasiewicz G., Kapitał intelektualny organizacji – przegląd koncepcji i metod zarządzania, [Intellectual capital of an organization – review of concept and management methods] (w:) Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 36 Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
10. Mroziewski M., Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa, Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju, [Intellectual capital of modern enterprise, Concepts, methods of valuation and conditions of its development], Difin, Warszawa 2008.
11. Financial satetment at the date 31.12.2013.
12. Stewart A., Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital, Fortune, 3 October 1994.
13. Stewart T. A., Intellectual Capital. The New Wealth of organizations, Doubleday, New York 1999.

14. Sveiby K. E., The New Organizational Wealth, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

AUDYT KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W SPÓŁCE HANDLOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników przeprowadzonego badania w zakresie audytu kapitału intelektualnego w spółce handlowej notowanej na GPW.
Metodologia badania – Audyt kapitału intelektualnego w badanym podmiocie przeprowadzono przy użyciu stosownego kwestionariusza ankietowego. Badanie uzupełnione zostało bezpośrednim wywiadem z naczelnym kierownictwem oraz analizą dokumentacji wewnętrznej.
Wynik – Efektem przeprowadzonych badań jest poznanie stanu kapitału intelektualnego w badanym przedsiębiorstwie handlowym oraz wskazanie postulowanych działań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym.
Oryginalność/Wartość – Kapitał intelektualny, współcześnie stanowi jeden z najważniejszych elementów w przedsiębiorstwie. Wcześniejsze badania Autorki wykazały, iż jest on w praktyce polskich podmiotów gospodarczych niedowartościowany. Przeprowadzone badanie miało na celu dokonanie audytu kapitału intelektualnego, na podstawie którego w dalszej kolejności możliwe było sformułowanie indywidualnych działań, które mogą przyczynić się do wzrostu wartości kapitału intelektualnego, a tym samym do wzrostu wartości badanego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: Kapitał intelektualny, zarządzanie kapitałem intelektualnym, spółka handlowa

Summary

The purpose of this article is to present the results of research in the field of audit of intellectual capital conducted in Polish retail company listed on the Warsaw Stock Exchange.
Methodology –The study was conductedusing a suitablequestionnaireandweresupplemented bydirectinterviewwith the chiefmanagement andanalysisof the internal documentation of the enterprise.
Findings - The result ofthe studywas to obtaina full picture ofthe stateof intellectual capitalin examined retail company as well as thepresentation of the recommended actionsfor the process of intellectual capital management
Originality/value –Intellectual capital, todayone of themost important resourcesin the enterprises,is in Polishbusiness entitiesundervalued. The studywas aimed atintellectual capitalaudit, onthe basis of whichsubsequentlyit is possibleto formulateindividual activities thatmay contribute to theincrease in the valueof intellectual capital,and thustoincrease the valueof the enterprise.

Key words: Intellectual capital, intellectual capital management, retail company

karolina.beyer@usz.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 295-301
data przesłania 15.11.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr hab. Agnieszka Brelik
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

TOURISM AS A SECTOR OF ECONOMICS DEVELOPMENT

Introduction

Research on tourism as the first took geographers and economists, later in these issues were also interested sociologists. It seems that these sciences are currently leading the way among the disciplines dealing with tourism. They are also simultaneously supplemented by others in an increasing extent, including anthropology, ecology, physical culture, psychology, technical sciences.

The institutional, historic, management, economic, sociological, geographical, interdisciplinary and system approaches have been presented as legitimate and desirable tool for exploring tourism by Cooper[1], and Goeldner'a Brent'a[2]. The concept of the development of scientific research on tourism presented Jafari. The author singled out four following but not tolerating each other phases. However, in the last of these, called by the developer knowledge-based platform, the emphasis is on the need for a systematic study of tourism[3]. It should be underline that the concepts of development of tourism are not idopathic. They find theoretical reliance in the universal concepts of growth and socio-economic development (in particular, the regional and local levels). Economic aspects of tourism are seen in many ways but mostly associated with the market economy and its basic elements – demand and supply. Therefore, economic criteria is the fundamental for distinguishing tourist travels from economic and political migrations which have different impact than tourism on the economy of the target regions of journeys[4]. The driving force of the progress within self-dependent discipline are works devoted in large part to research of tourist demand However, the team of M.T. Sinclair complains its one-sided domination by the study of demand, the lack of focus around the integration of its various activities. The development of tourism is also recognized in functional categories of tourist space. A large contribution to this research trend brought, among others,

[1] J. Cooper (red.), *Global Agriculture Policy and Trade*, Environmental gains and losses. Edward Elgar, Cheltenham, UK - Northampton MA – USA 2005.
[2] C.R. Goeldner, J.R.Brent,*Tourism: Principles, Practices, Philosophies.*Hoboken, N.J: John Wiley & Son 2006.
[3] L. Butowski, *Turystyka jako dyscyplina Naukowa, [Tourism as a scientific discipline]*. Turyzm 2011, 21/1–2.
[4]M. Kachniewska, E. Nawrocka, A.Niezgoda, A. Pawlicz, *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienie turystyki [Tourism market. The economic issue of tourism]*, Warszawa 2012.

Liszewski[5]. According to the author, the key importance in the chain of chosen by the tourist spatial units may be important for tourist region - its image, attractions, management and availability. Tourist region does not constitute a system which consists of a simple sum of the parts as it was often deemed in earlier works relating to tourism *(fordist acctivities approach)*. Here come with the help networks that are essential for all sectors of the economy, especially in tourism. In relation to the planning and management of development of tourism in the region the theory of network is a useful tool for analysis, not only the relationship of stakeholders but also the regional tourism development policies. Y.v.F. Grangsjo in his work focused on the need for competition and cooperation in tourism .

Regardless of the consequences of the economization of tourism, indispensable becomes comment about the impact of theories and schools existing outside the so-called mainstream economy on the state of research on tourism and the basic accents of these studies. The traditional approach of economic support of the development of the tourist area, aimed at reducing barriers and boosting the market economy, seems to be insufficient. Therefore, intervention is necessary for the protection of environmental resources and cultural and traditional social structures while maximizing economic benefits within the permanently sustainable development of tourism. A review of the scientific literature implied a lot of questions, including: does the provision of public goods by agriculture and rural areas in rural tourism affect the profitability of tourist farms? Problems arising from the above questions led to the formulation of the main purpose of the work concerning the indication of the impact of public goods on the development of holiday farms. It was decided to study this phenomenon through a paper with the following hypothesis: The development of rural tourism is determined by the presence of public goods.

The aim and methods[6]

The aim of the study was to investigate the influence of attractiveness of the boroughs in terms of the presence of public goods on the economic factors surveyed households engaged in rural tourism. Taking into account raised in this work issues, hypothesized that the development of rural tourism is determined by the presence of public goods. The data from the surveys conducted among 150 holiday farms in 2012 was used for this purpose (economic variables). The following methods of statistical analysis of the data were used for the analysis of the variables obtained in the survey: measures of descriptive statistics, histograms, Mann-Whitney U tests.

[5] S. Liszewski, *Przemiany przestrzeni wiejskiej w Polsce w ostatnim czterdziestoleciu. Przyczyny – skutki – formy.* [*Transformation of rural areas in Poland in the last forty year]* Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica nr 14, 1991.

[6] Based on the paper: A. Brelik, A. Czyżewski, (2016). Economization of Tourism as a research problem *[Ekonomizacja turystyki jako problem badawczy]*, Warsaw (in printing).

The concepts of tourism development

The concepts of tourism development are located in the main currents of the concept of economic growth (especially at regional and local level), based on the paradigms of modernization, dependency, neoliberalism and alternative development[7]. The paradigm of modernization includes growth stages model of W. Rostow, the concept of the three waves of A. Toffler and convergence theory and the theory of structural differentiation of N. Smelser. The theory relating to modernization refers to the transition from unmodernized society to modern society. Tourism as a field occupies an important place in the socio - economic transformations. The economic content of the tourism phenomenon manifests itself in economic activities aimed at preparing the region's tourist reception to take tourists and in developing sources of income sphere of service. With the open character of the tourist region is related the conversion of volumes in goods and services, in order to obtain the final results. The system is characterized by repeatable cycle transforming inputs into outputs through feedback. In the tourist region each of stakeholders use resources to provide all kinds of goods and services to tourists as a part of their activities. Therefore, tourist is a recipient of system and satisfaction with the offer allows them to achieve individual goals. Tourism creates new fields of services and manufacture new products so it activates economic activity. It changes the size and structure of expenditures of the population, causes the transfer of people and transfer of means of payment which implementation occurs not at the point of their earning but in the whereabouts of the tourist. Thanks to the economic processes, it is possible to meet the needs of tourists and the achievement of satisfaction of tourist stay. The results of the transformation of efforts in the effects can be of economic and non-economic. Besides, the effects of changes in the system can be both positive and negative. It should be remembered that with the development of tourism are also related: environmental pollution, and tourist capacity, social pathologies, etc.

Location theories are particularly important in shaping the concept of tourism development. They are derived from the works undertaken in the nineteenth century by von Thünen, introducing the concept of land rent[8] and central place theory[9]. Domanski[10] was describing the spatial arrangement of interaction of territorial socio-economic systems, defining it as a physical field and

[7] M. Kozak, *Koncepcje rozwoju turystyki (Concepts of Tourism development).*,,Studia Regionalne i Lokalne" nr 1 (31), 2008.

[8]R. Domański,*Gospodarka przestrzenna(Spatial economy).*Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[9] W. Christaller: *Die Zentralen Orte In Suddeutschland. Eine economisch-geographische Undersuchung uber die Gesetzmassigkeit der Vorbreitung Und Entwicklung der Siedlungen mit stadtischen Funktionen.* Gustav Fischer Verlag, Jena 1933.

[10]R. Domański. *Podstawy planowania przestrzennego [Fundamentals of planning]*. PWN, Warszawa 1989.

describing it using negative function of distance. Spatial barriers affect the deviation of the actual system from the regular, optimal or most likely system. Christaller[11] emphasized the hierarchical character of the settlement network in which few greatest centers provide services (act as) with the largest range of space, these centers are dominant and control streams flowing towards "noncentral" areas. Christaller as one of the first researchers moved the economic concepts on the sphere of tourism research concluding that in time change: tourist places, type of guests, tourist's experiences and tourist product, the impact on the place and the involvement of local people. According to Christaller[12], appropriate areas for leisure tourism occur mostly in the peripheral regions and they are the core of the space tourism.

On the basis of neoclassical economics, accepting the assumption of perfect competition, the market and the price mechanism allow to adjust demand and supply, guaranteeing an optimal use of resources both at the microeconomic level and at the macroeconomic level. Nevertheless, the market mechanism does not work as efficiently and very often deviate from the model of perfect competition. One of the main manifestations of market failure was about a certain kind of goods, in economics called as public goods.

In economics, goods are all measures to meet the needs so all kinds of products and services, resources, non-market goods, intangible benefits and so on. The tourist farm so farm which is enriched with tourism activities, provides a wide variety of commercial and non-commercial goods for tourists[13]. The product of rural tourism includes, among others, goods and services associated with the farm, its resources and production, eg. food products and prepared on their base meals, tours on the farm or the opportunity to participate in the work on the farm, horse riding etc., but also the intangible values relating to the agro-tourism space, located in rural areas, eg. the beauty and diversity of the landscape, clean and fresh air, rural architecture, the ability to know the culture, habits and customs of the village[14]. A large part of intangble things, in the economic sense, constitute a public goods that bring benefits and enable the realization of the diverse needs of all members of society, both the tourists and the residents of rural areas. Public and mixed goods, alongside private goods acquired by tourists, begin to play an increasingly important role in the development of agro-tourism. In addition, it

[11] W. Christaller: *Die Zentralen Orte In Suddeutschland. Eine economisch-geographische Undersuchung uber die Gesetzmassigkeit der Vorbreitung Und Entwicklung der Siedlungen mit stadtischen Funktionen. Gustav Fischer Verlag, Jena 1933.*

[12] W. Christaller, *Some considerations of Tourism location In Europe: the peripheral regions-under developer countries – recreation areas.* Regional Science Association Papers nr 12, 1963.

[13] M. Sznajder, L. Przezbórska. *Agroturystyka[Agritourism]*.Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2006.

[14] Tamże.

must be remembered that the development of tourism affects economic, environmental, social and cultural public goods.

The awareness of the impossibility of the smooth functioning of rural tourism and the creation of a tourist product without attractive natural values on the one hand, as well as increase of awareness of the requirements of tourists to the natural environment on the other hand, cause that attitudes of the residents of the tourist boroughs gain more ecological character[15]. Public goods, increasing the value and quality of the landscape in rural areas, are the basis for the development of non-agricultural activities, therefore, should be an incentive for the creation of tourist farms based on their values. Then, they allow on better use of the labor factor, diversify economic activities and at the same time increase the income of territorial administration (eg. boroughs). Therefore, public goods are a source of benefits enjoyed by both private entities operating on the basis of public goods, as well as entire communities obtaining in various forms (at various stages of distribution of borough's income - primary, secondary or final) additional incomes.

That is why it was important to investigate the effect of attractiveness of the boroughs in terms of the presence of public goods in the areas of households engaged in agritourism. To this end, conducted Mann-Whitney U test which results presented in Table 1.

Tabela 1. U Mann-Whitney test. The significance of differences of variables dependent on the presence of public goods.

The dependent variable	The sum of ranks of the 1 group - the existence of public goods	The sum of ranks of the 2 group – nonexistence of public goods	U	Z	P
The general number of tourists	11307,5	17,5	11,5	2,799	0,005*
Indicator of the average number of overnights for accommodation places	11276,5	48,5	42,5	2,383	0,017*
Total income of the agritourism activity	11097,0	78,0	72	1,980	0,048*

**** The difference between the groups statistically significant.***
Source: Own study based on the conducted research.

The attractiveness of boroughs for tourists due to the presence of public goods significantly and statistically (at the significance level $\alpha = 0.05$) differentiates economic variables characterizing agro-tourism so the general

[15] A.Rapacz, P. Gryszel, D.Jaremen,*Udział mieszkańców w realizacji idei zrównoważonego rozwoju w gminach turystycznych.* Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji *[Participation of citizens in the implementation of sustainable development in communities of interest]*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

number of tourists (p = 0.005), the average number of overnights for accommodation places (p = 0.017), the total income of agritourism activity (p = 0.048).

The median total number of tourists in the attractive boroughs due to the presence of public goods is 130 tourists per year and is higher than the median (29 tourists per year) of the general number of tourists in the boroughs where public goods are not indicated as a factor of the attractiveness of the region for tourists.

The median of the average number of overnight stay for accommodation places in attractive boroughs due to the presence of public goods is 22 overnights for accomodation place per year and in unattractive boroughs due to the non-presence of public goods is 7.5 overnights for accommodation place so there is diversity of this indicator in particular groups. Income from agritourism activity is also statistically and significantly different in the surveyed attractive boroughs due to the presence of public goods (median is 32 200 zł) and in other municipalities (median is 5800 zł).

Taking everything into consideration, it can be concluded that the subjective evaluation by respondents of attractiveness of boroughs of Western Pomerania due to the presence of public goods differentiates these economic indicators.

Conclusion

As studies show, there are many circumstances enabling the development of rural tourism service. Evaluation of the impact of attractiveness of the boroughs of West Pomerania, in terms of the presence in their area public goods, on economic factors surveyed households engaged in agritourism, entitle to bring the following conclusions:

- attractiveness of the area and then occurring on it public goods are essential for the development of tourist farms,
- the number of tourists using services of holiday farms which have public goods in their surveyed boroughs is higher than in the boroughs where these goods do not exist or there are fewer. Therefore, it can be said that farms functioning in the areas attractive to tourists can demonstrate a higher income.
- it should be emphasized that reduced values of the natural environment can affect a small number of tourist farms, although it does not eliminate opportunities for further development of its activity. Compensation for lack of public goods can be, among others, wide range of products, including tourist attractions, the high level of development of the building and the environment,
- in the case of agritourism, public goods can not be separated from private goods offered on the market, however, problematic is the issue of fees for these goods. The owners of tourist farms are increasingly aware that tourists

should pay for these goods (they often also recognize that these goods are basic attraction engaging tourists to rural areas and farms).

Bibliografia

1. Butowski L. 2011. *Turystyka jako dyscyplina Naukowa*, Turyzm, 21/1–2.
2. Christaller W. 1933. *Die Zentralen Orte In Suddeutschland. Eine economisch-geographische Undersuchung uber die Gesetzmassigkeit der Vorbreitung Und Entwicklung der Siedlungen mit stadtischen Funktionen*. Gustav Fischer Verlag, Jena.
3. Cooper J. (red.): *Global Agriculture Policy and Trade*, Environmental gains and losses. Edward Elgar, Cheltenham, UK - Northampton MA – USA 2005.
4. Domański R. 1989. *Podstawy planowania przestrzennego(Fundamentals of planning)*. PWN, Warszawa.
5. Domański R. 2002. *Gospodarka przestrzenna(Spatial economy)*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Goeldner C.R., Brent J.R. 2006.*Tourism: Principles, Practices, Philosophies.*Hoboken, N.J: John Wiley & Son 2006.
7. Kachniewska M., Nawrocka E., Niezgoda A., Pawlicz A. 2012. *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienie turystyki* (*Tourist market. The economic issue of tourism)* Warszawa.
8. Kozak M. 2008. *Koncepcje rozwoju turystyki.(Concepts of Tourism development).* „Studia Regionalne i Lokalne" nr 1 (31).
9. Liszewski S. 1991. *Przemiany przestrzeni wiejskiej w Polsce w ostatnim czterdziestoleciu. Przyczyny – skutki – formy(Transformation of rural areas in Poland in the last forty years).* Acta Universitatis Lodziensis, Folia Geographica nr 14.
10. Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D.E. 2008. *Udział mieszkańców w realizacji idei zrównoważonego rozwoju w gminach turystycznych (Participation of citizens in the implementation of sustainable development in communities of interest). Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

TURYSTYKA SEKTOREM ROZWOJU GOSPODARCZEGO

Summary

The purpose of the article was a critical analysis of the contribution of multidisciplinary and interdisciplinaryresearch on tourism. It stressed the importance of research on the economics of tourism highlighted the importance of public goods in rural tourism

Key words:tourism, development, agritourism

Streszczenie

Celem artykułu była krytyczna analiza wkładu badań wielodyscyplinarnych i interdyscyplinarnych nad turystyką. Podkreślono znaczenie badań nad ekonomiką turystyki zwrócono uwagę na znaczeniem dóbr publicznych w agroturystyce.

Słowa kluczowe: turystyka, rozwój, agroturystyka

Correspondind address:
Agnieszka Brelik
Zakład Studiów Regionalnych i Europejskich
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w szczecinie
Agnieszka.brelik@zut.edu.pl

DZIAŁ II

POLSKA WIEDZY I INNOWACYJNOŚCI

CHAPTER II

KNOWLEDGE AND INNOVATION IN POLAND

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 303-312
data przesłania 15.11.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

dr hab. inż. Tadeusz A. Grzeszczyk, prof. PW
mgr inż. Adam Miłkowski
Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska

BARIERY IMPLEMENTACJI ZINTEGROWANYCH MODELI OCENY EFEKTYWNOŚCI I RYZYKA

Wstęp

Globalny kryzys finansowy, coraz większe ograniczenia regulacyjne w sektorze bankowym oraz rosnąca konkurencja firm technologicznych (z sektora fintech) powodują znaczący spadek rentowności banków. Wydarzenia ostatnich lat udowodniły, że instytucje finansowe są bardzo narażone na znaczne straty czy nawet bankructwa. Działalność bankowa niewątpliwie charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka finansowego. W związku z tym kluczowym aspektem związanym z zarządzaniem tego typu organizacjami jest konieczność szacowania ryzyka przeprowadzanych transakcji[1]. W bankowości można zidentyfikować regułę korelacji między zyskiem a ryzykiem. Jeżeli ryzyko związane z inwestycjami zwiększa się, to organizacja może podjąć się jej realizacji tylko wtedy, gdy oczekiwany zwrot z inwestycji wzrasta bardziej niż proporcjonalnie.

W procesie zarządzania instytucją finansową należy stosować ilościowe modele oceny efektywności i ryzyka. Wśród nich można wyróżnić zintegrowane modele oceny. Jednym z takich modeli jest RAROC (Risk-Adjusted Return On Capital). Model ten może wspomagać proces wyznaczania rentowności skorygowanej o ryzyko w instytucjach bankowych. Proces konsolidacji sektora bankowego potwierdza zasadę, że tylko najlepiej zarządzane organizacje mają szanse przetrwać w turbulentnie zmieniającym się otoczeniu.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja i prezentacja barier wdrażania zintegrowanych modeli oceny efektywności i ryzyka. Rozważania przeprowadzono na przykładzie implementacji zintegrowanego modelu typu RAROC w banku komercyjnym. Na początku przedstawiono istotę modeli zintegrowanych ze szczególnym uwzględnieniem modelu RAROC, sposób jego wyznaczania oraz możliwości zastosowań. Następnie przybliżono ważniejsze założenia oraz bariery wdrażania modelu zintegrowanych. Z kolei, zarysowano ewolucyjną i adaptacyjną koncepcję wdrożenia takich modeli. Wykorzystując tę

[1] M. Iwanicz–Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem [Financial Management of the Bank]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 206-207.

koncepcje można analizować różne scenariusze działania w procesach związanych z implementacją tego modelu. Całość rozważań zakończono podsumowaniem i wnioskami.

Istota oraz zastosowania modeli zintegrowanych

Klasyczne podejścia budowania modeli finansowych nie biorą pod uwagę zarządzania ryzykiem. W związku z tym zaistniała potrzeba wprowadzenia modeli zintegrowanych, które umożliwiają ocenę efektywności finansowej z uwzględnieniem niepewności i ryzyka. Do modeli zintegrowanych zalicza się zbiór RAPM (Risk Adjusted Performance Measures). Tego rodzaju mierniki efektywności uwzględniające ryzyko umożliwiają przeprowadzenie w sposób kompleksowy procesu oceny funkcjonowania banku, pod kątem jego zyskowności oraz ryzyka.

W rodzinie modeli RAPM można wyróżnić model RAROC służący do wspomagania procesów zintegrowanej oceny efektywności i ryzyka. Model RAROC wspomaga zatem realizację procesu oceny efektywności finansowej inwestycji skorygowanych o ponoszone ryzyko. Umożliwia m.in. oszacowanie tzw. premii za ryzyko (risk premium). Nie należy jednak rozpatrywać wyłącznie pozytywnych scenariuszy przyszłych zdarzeń. Podejmowanie ryzyka może prowadzić do większych zysków, ale realizacja określonego ryzyka wiąże się z ponoszeniem jego kosztów (capital at risk). Kapitał ryzyka nie jest tożsamy z kapitałem w gotówce przeznaczonym na inwestycje. W procesie budowania modeli oceny efektywności finansowej warto bazować na teorii ryzyka kapitałowego[2]. W przypadku stosowania wielu współczesnych modeli zintegrowanych (w tym modelu RAROC) pojawiają się wątpliwości odnośnie ich prawidłowej implementacji oraz sposobów szacowania kosztów ryzyka[3].

Warto więc zadać pytanie, jakie są główne przesłanki wdrażania tego typu modelu jakim jest RAROC? W pierwszej kolejności należy wymienić następujące cechy:

- tradycyjne modele (ROE, ROA) nie pozwalają na porównywanie zyskowności różnych od siebie przedsięwzięć ponoszonych przy odmiennych poziomach ryzyka,
- w związku z ograniczonymi zasobami kapitałowymi banków, winny być one wykorzystane w sposób jak najbardziej efektywny[4],

[2] I. Erel, S. C. Myers, J. A. Read, A theory of risk capital, Journal of Financial Economics, Vol. 118, Issue 3, 12/2015, s. 620.

[3] K. A. Froot, J. Stein, Risk management, capital budgeting and capital structure policy for financial institutions: an integrated approach, Journal of Financial Economics, 47, 1998, s. 57.

[4] J. Nowakowski, P. Porębski,*RAROC™ (Risk Adjusted Return on Capital) – Nowoczesna ocena rentowności w działalności kredytowej banku [RAROC™ (Risk Adjusted Return on Capital) - Modern Assessment of Profitability in Bank Lending Activities]*, Zeszyt 17 Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa 2000, s. 62-63.

- stosowanie w bankach zaawansowanych metod wyznaczania ryzyka portfela kredytowego, umożliwia ocenę zysku z inwestycji przy uwzględnieniu ryzyka największych transakcji,
- rośnie nacisk ze strony akcjonariuszy dotyczący poprawy efektywności finansowej organizacji przy zachowaniu akceptowalnego poziomu ryzyka[5].

Warto dodać, że do podstawowych celów implementacji modelu RAROC należy umożliwienie kadrze zarządzającej podejmowania decyzji przyczyniających się do długoterminowego zwiększania wartości rynkowej banku. Zintegrowana ocena efektywności i ryzyka umożliwia zarządzanie procesem alokacji posiadanego kapitału w te obszary przedsiębiorstwa, które uzyskują największą premię za podejmowane ryzyko.

Wartości dla modelu RAROC można wyznaczyć za pomocą następującej formuły matematycznej:

$$\text{RAROC} = \frac{\text{P} - \text{C} - \text{CoR} + \text{RFR} * \text{EC total}}{\text{EC total}} * (1 - \text{TAX})$$[6]

gdzie:
P – przychody,
C – łączne koszty po alokacji,
CoR – koszt ryzyka (tzw. oczekiwane straty z inwestycji),
EC total – kapitał ekonomiczny (tzw. nieoczekiwane straty, uwzględniające wszystkie istotne ryzyka dla banku),
RFR – stopa wolna od ryzyka,
RFR * EC total – premia z kapitału,
TAX – podatek.

W procesie analizy tego modelu warto zwrócić uwagę na dwa jego elementy: łączne koszty po alokacji i kapitał ekonomiczny. Suma kosztów alokowanych zawiera w sobie: koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie jednostki organizacyjnej. Pierwsza kategoria kosztów oznacza wszystkie te koszty, które możemy jednoznacznie przypisać do jednostki, która je poniosła. Natomiast na koszty pośrednie w banku składają się przede wszystkim: alokowane koszty biznesowe z oddziałów, regionów i centrali, a w tym alokowane koszty wsparcia. Proces alokacji łącznych kosztów uwzględnia zarówno koszty bezpośrednie danej jednostki organizacyjnej, jak i jej koszty pośrednie np. koszty wsparcia innego departamentu. Dalszy proces alokacji

[5] A. Krysiak, A. Staniszewska, M. S. Wiatr, *Zarządzanie portfelem kredytowym banku [Management of Bank's Credit Portfolio]*, SGH, Warszawa 2012, s. 147-149.
[6] J. Nowakowski, P. Porębski, RAROC™ (Risk Adjusted Return on Capital), op. cit.

umożliwia przydzielanie kosztów grupom segmentowym klienta. Wielkość tych kosztów uzależniona jest od szeregu kluczy alokacyjnych dostosowanych do charakteru poszczególnych obszarów. Przykładowymi kluczami alokacji kosztów stosowanymi w bankach są między innymi: wielkość zatrudnienia, wolumen depozytowo-kredytowy, liczba operacji oraz liczba klientów danej grupy.

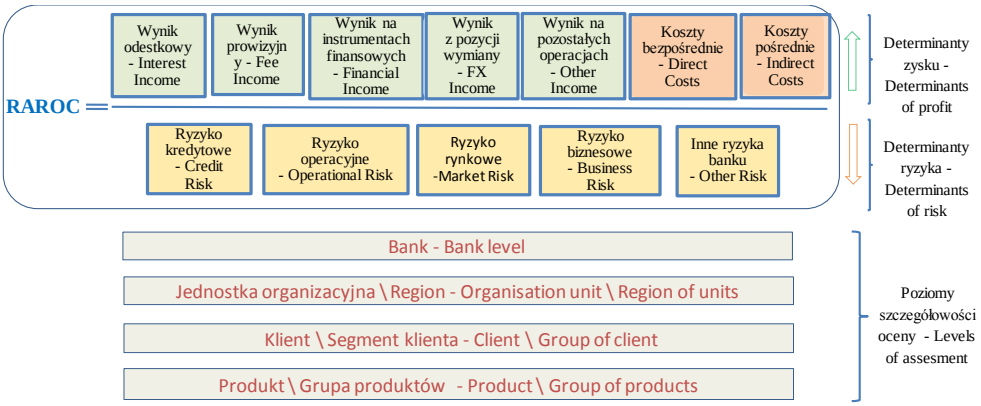
Kapitał ekonomiczny (Economical Capital) odzwierciedla rzeczywisty „kapitał ryzyka" danego banku. Oznacza również kwotę, która wystarczy z odpowiednio dużym prawdopodobieństwem na pokrycie nieoczekiwanych strat w określonym czasie[7]. Z całą pewnością bank powinien indywidualnie opracować metodę szacowania poziomu nieoczekiwanych strat, które określałyby profil ryzyka jego działalności. Tym samym występuje następująca zależność: im wyższe jest ryzyko danej inwestycji, tym wyższy winien być jej kapitał na pokrycie ewentualnych strat. Proces wyznaczenia kapitału ekonomicznego może wspomagać funkcję kontrolną oraz umożliwiać zarządzanie ryzykiem danej organizacji. Wartość procentowa wyznaczona z wykorzystaniem modelu RAROC odzwierciedla możliwe do uzyskania zyski z uwzględnieniem ryzyka w ramach zaangażowania banku w daną transakcję[8].

Model RAROC może stanowić przydatne narzędzie do oceny efektywności działalności całego banku oraz jego poszczególnych jednostek organizacyjnych. Oceny można dokonywać na różnych poziomach: regionu, oddziału, departamentu, segmentu, czy nawet klienta. Określony poziom obliczeń zależy od wymaganego stopnia szczegółowości oczekiwanych wyników związanych z jego składowymi. Przykładowo, jest możliwe przypisanie kosztów bezpośrednio do klienta lub wyznaczenia kapitału ekonomicznego po transakcji kredytowej. Wyniki analizy z wykorzystaniem modelu RAROC umożliwiają określenie wielkości kapitału ekonomicznego wymaganego przez jednostkę organizacyjną, segment klienta lub grupę produktów. Pozwalają także na wyznaczenie wpływu zapotrzebowania na zwrot z inwestycji uzyskany przez bank[9].

[7] L. Pawłowicz, *Alokacja kapitału, czyli ile są warte pieniądze banku [Capital Allocation, ie. How Many are Worth the Money in Bank],* Obserwator finansowy, www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/alokacja-kapitalu-czyli-ile-warte-sa-pieniadze-banku, (dostęp: 7.03.2016).

[8] J. Nowakowski, P. Porębski,*RAROC™ (Risk Adjusted Return on Capital), op. cit.*, s. 62.

[9] J. P. Gwizdała, *Miara rentowności kapitału skorygowanego o ryzyko w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w banku [A Measure of Return on Capital Adjusted by the Risk in Management of Risk in Bank],* Problemy Zarządzania, vol 11, nr 2, Wydział Zarządzania UW, s. 168-171.



Rysunek 1. Dekompozycja modelu RAROC z poziomami oceny
Figure 1. Decomposition of the model RAROC with evaluation levels
Źródło: Opracowano na podstawie: Z. Korzeb, Koncepcja RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) jako zintegrowany model zarządzania ryzykiem i efektywnością w banku komercyjnym, w: E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 298
Source: Based on Z. Korzeb, The concept of RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) as an integrated model of risk and the effectiveness management in a commercial bank, in E. Nowak, Nieplowicz M. (ed.), Cost accounting systems and managerial control, Scientific Papers of the Wroclaw University of Economics, Wrocław 2013, p. 298

Na rys. 1 przedstawiono zarys modelu RAROC z wyodrębnionymi podstawowymi poziomami zintegrowanej oceny.

Ważniejsze założenia, bariery i możliwości wdrażania modeli zintegrowanych

Wdrożenie modeli zintegrowanych wymaga zaangażowania i dobrego przepływu informacji między wieloma jednostkami w organizacji. W ramach prac nad przeprowadzeniem zintegrowanej oceny rentowności w działalności kredytowej banku, współpracują ze sobą komórki odpowiedzialne za: system informacji zarządczej (MIS: Management Information Systems), system zarządzania ryzykiem, wsparcie sprzedaży produktów kredytowych, przygotowanie polityki kredytowych oraz podejmowanie decyzji inwestycyjnych.

Podczas implementacji modelu RAROC w banku komercyjnym można przyjąć następujące założenia[10]:

- należy uwzględnić wszystkie rodzaje działalności oraz operacje finansowe w banku,
- system powinien być przejrzysty, kompletny oraz zrozumiały dla odbiorców,

[10]A. Krysiak, A. Staniszewska, M. S. Wiatr, *op.cit.*, s. 157.

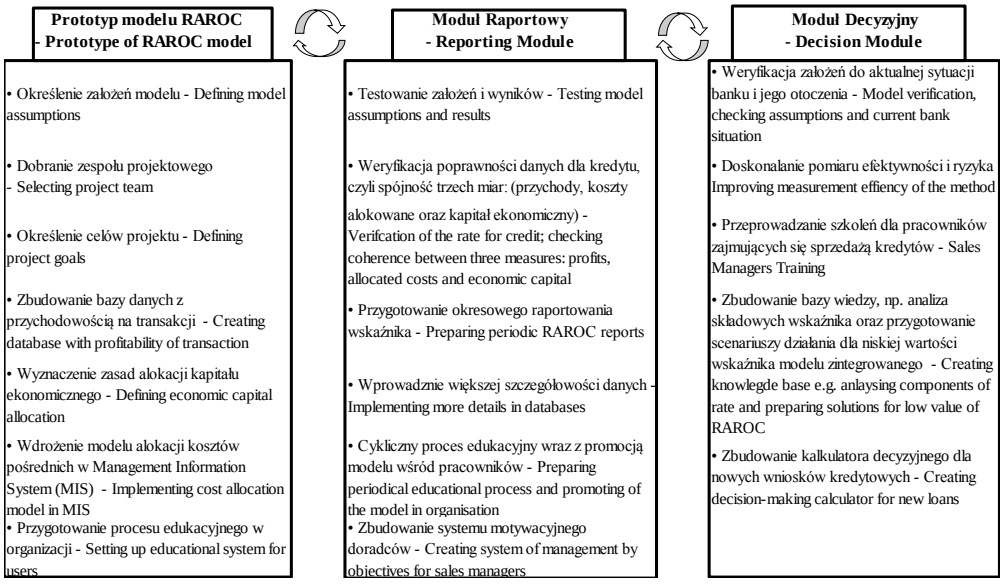
- system powinien obejmować wszystkie najważniejsze dla banku rodzaje ryzyka (w tym: ryzyko kredytowe, ryzyko operacyjne, ryzyko rynkowe, ryzyko biznesowe oraz inne),
- model oceny ryzyka powinien uwzględniać odpowiedni szereg czasowych danych wejściowych,
- docelowy model powinien uwzględniać szczegółowe alokowane koszty pośrednie, co umożliwi jego precyzyjne wyznaczenie,
- należy stosować jednolitą stopę skorygowaną o ryzyko do wyliczenia kosztu kapitału (zgodną z długoterminową stopą zwrotu z kapitału),
- powinno wyliczać się kapitał jako funkcję ryzyka oraz alokować go zgodnie z zakresem uprawnień do jego podejmowania[11],
- wartości wskaźników modelu należy zestawiać z wielkością podejmowanego ryzyka danego przedsięwzięcia,
- kierownictwo powinno określić oczekiwany poziom wskaźników modelu w celu wyznaczenia poszczególnych zadań do realizacji.

Implementacja modelu RAROC wymaga pełnego zaangażowania kadry zarządzającej oraz pracowników, którzy będą korzystali z wprowadzanego rozwiązania. Brak wsparcia oraz współpracy ze strony interesariuszy uniemożliwia efektywne wykorzystanie zastosowanego modelu[12].

Wśród ważniejszych barier implementacji modelu RAROC w banku komercyjnym można wymienić następujące.

1. Znaczne skomplikowanie i wielowymiarowość modelu (na wartość wpływają przychody, koszty oraz kapitał ekonomiczny). Konieczne jest uwzględnianie zależności trzech miar: przychody | koszty alokowane | kapitał ekonomiczny.
2. Długi okres implementacji i oczekiwania na jej efekty (nawet kilka lat).
3. Model wymaga ciągłej weryfikacji oraz aktualizacji założeń, a tym samym nie jest możliwa od łatwa implementacja wersji końcowej modelu.
4. Znaczny wpływ czynnika ludzkiego. Na wyniki implementacji modelu i jego zastosowania często negatywnie wpływa m.in. brak właściwej współpracy między zespołami odpowiedzialnymi za projekt implementacji oraz brak odpowiedniego zainteresowania ze strony zarządu przedsiębiorstwa.

[11] P. S. Chłopek, RAROC as a credit risk approach, Financial Sciences, Wrocław University of Economics, 3 (16), 2013, s. 70-71.
[12] M. Iwanicz–Drozdowska, *op.cit.*, s. 256.



Rysunek 2. Ewolucyjna koncepcja wdrożenia modelu RAROC w banku komercyjnym
Figure 2. The evolutionary concept of the RAROC model implementation in commercial bank
Źródło: Opracowano na podstawie: A. Krysiak, A. Staniszewska, M. S. Wiatr, Zarządzanie portfelem kredytowym banku, SGH, Warszawa 2012
Source: Based on A. Krysiak, A. Staniszewska, M. S. Wiatr, Management of Bank's Credit Portfolio, SGH, Warszawa 2012

Analizując literaturę przedmiotu[13] oraz bariery implementacji modeli zintegrowanych można rozważać opracowanie koncepcji wdrażania odpowiadającej wyzwaniom wynikającym z konieczności uwzględniania chociażby adaptacyjności i analizy sytuacyjnej. W procesie implementacji niezbędne jest adaptacyjne doskonalenie stosowanych rozwiązań w efekcie sytuacyjnego dopasowywania się do określonych warunków w wyniku procesu uczenia się z wykorzystaniem wiedzy ekspertów zaangażowanych w ten proces. Wymagane jest zatem łączne wykorzystanie podejścia sytuacyjnego oraz podejścia behawioralnego uwzględniającego czynnik ludzki. Dzięki temu w procesie implementacji bazuje się na wiedzy, co umożliwia wprowadzanie ciągłych usprawnień procesu. Ten rodzaj doskonalenia procesu implementacji modelów zintegrowanych jest w związku z tym zgodny z zasadami organizacji uczącej się (inteligentnej).

Na rys. 2 przedstawiono istotę ewolucyjnej koncepcji wdrożenia modelu RAROC, którą można zastosować w banku komercyjnym. Zgodnie z tą koncepcją proces wdrożenia nie przebiega liniowo. Istnieje możliwość realizacji

[13]A. Krysiak, A. Staniszewska, M. S. Wiatr, op. cit.

kolejnego etapu oraz (w przypadku konieczności) wracanie do poprzednio realizowanych prac. Zapewnia to niezbędną elastyczność wdrażania modelu i możliwość reagowania na występujące trudności i bariery, np. te, które wyżej wymieniono. W związku można mówić o adaptacyjności takiego rozwiązania. Koncepcja ewolucyjna dobrze sprawdza się w warunkach turbulentnych zmian otoczenia i trudności występujących w organizacji. Słabością tej koncepcji jest znaczne uzależnienie się od jakości pracy ekspertów.

Podsumowanie

Instytucje finansowe i banki komercyjne dysponują szerokim wachlarzem metod, narzędzi i modeli, które mogą wykorzystywać w procesach oceny efektywności i ryzyka. Współcześnie pojawiają się jednak takie trudności, których wcześniej nie można było przewidzieć i dotychczas stosowane rozwiązania nie są wystarczające. Poszukuje się zatem modeli zintegrowanych łączących w sobie wiele funkcji i zapewniających uwzględnianie wielowymiarowości zjawisk.

Oprócz nowych rodzajów modeli zintegrowanych konieczna jest świadomość, umiejętność identyfikacji i radzenia sobie z barierami implementacji modeli. W tym artykule przedstawiono wybrane bariery, których analiza może być przydatna nie tylko w przypadku wdrażania modeli typu RAROC.

W celu uzyskania oczekiwanych efektów wdrożenia wybranych modeli zintegrowanych konieczne jest nie tylko ich właściwe dobranie, świadomość występujących barier, ale także dostosowanie właściwej koncepcji ich implementacji. Pod koniec artykułu przedstawiono jedną z możliwych koncepcji wdrożenia modelu RAROC bazującą na ewolucyjnym i adaptacyjnym podejściu sprawdzającym się w warunkach turbulentnego otoczenia banku oraz występowania barier wewnętrznych.

Bibliografia

1. Chłopek P. S., *RAROC as a credit risk approach*, „Financial Sciences'', Wrocław University of Economics, 3 (16), 2013.
2. Erel I., Myers S. C., Read J. A., *A theory of risk capital*, „Journal of Financial Economics'', Vol. 118, Issue 3, 12/2015.
3. Froot K. A., Stein J., *Risk management, capital budgeting and capital structure policy for financial institutions: an integrated approach*, „Journal of Financial Economics'', 47, 1998.
4. Gwizdała Jerzy P., *Miara rentowności kapitału skorygowanego o ryzyko w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w banku [A Measure of Return on Capital Adjusted by the Risk in Management of Risk in Bank]*,„Problemy Zarządzania'', vol 11, nr 2, Wydział Zarządzania UW.
5. Iwanicz–Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem [Financial Management of the Bank]*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
6. Korzeb Z., *Koncepcja RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) jako zintegrowany model zarządzania ryzykiem i efektywnością w banku komercyjnym [The concept of RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) as an integrated model of risk and the effectiveness management in a commercial bank]*, w: Nowak E., Nieplowicz M. (red.), *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej [Cost Accounting Systems and Managerial Control]*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu'', Wrocław 2013.
7. Krysiak A., Staniszewska A., Wiatr M. S., *Zarządzanie portfelem kredytowym banku [Management of Bank's Credit Portfolio]*, SGH, Warszawa 2012.
8. Nowakowski J., Porębski P., *RAROC™ (Risk Adjusted Return on Capital) – Nowoczesna ocena rentowności w działalności kredytowej banku [RAROC™ (Risk Adjusted Return on Capital) - Modern Assessment of Profitability in Bank Lending Activities]*, Zeszyt 17 Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa 2000.
9. Pawłowicz L., *Alokacja kapitału, czyli ile są warte pieniądze banku [Capital Allocation, ie. How Many are Worth the Money in Bank]*, Obserwator finansowy, www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/alokacja-kapitalu-czyli-ile-warte-sa-pieniadze-banku (dostęp: 7.03.2016).

BARRIERS TO IMPLEMENTATION OF INTEGRATED MODELS FOR EFFICIENCY AND RISK EVALUATION

Summary

The main aim of this article is to identify and present barriers to the implementation of integrated models for evaluation of efficiency and risk. Considerations were carried out on the example of the RAROC (Risk-Adjusted Return On Capital) model implementation in a commercial bank. At the beginning integrated models were presented, with particular emphasis on RAROC model, the manner of its determination and application possibilities. Then, important assumptions and barriers to implementation of the integrated model were shown. The evolutionary and adaptive conception of implementation of such models were outlined.

Keywords: evaluation of financial efficiency and risk, risk management, integrated evaluation models, RAROC, economic capital, allocated costs, financial institutions management, RAPM models, banking

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest identyfikacja i prezentacja barier wdrażania zintegrowanych modeli oceny efektywności i ryzyka. Rozważania przeprowadzono na przykładzie implementacji zintegrowanego modelu typu RAROC (Risk-Adjusted Return On Capital) w banku komercyjnym. Na początku przedstawiono istotę modeli zintegrowanych ze szczególnym uwzględnieniem modelu RAROC, sposób jego wyznaczania oraz możliwości zastosowań. Następnie przybliżono ważniejsze założenia oraz bariery wdrażania modelu zintegrowanych. Z kolei, zarysowano ewolucyjną i adaptacyjną koncepcję wdrożenia takich modeli.

Słowa kluczowe: ocena efektywności finansowej i ryzyka, zarządzanie ryzykiem, zintegrowane modele oceny, RAROC, kapitał ekonomiczny, koszty alokowane, zarządzanie instytucjami finansowymi, modele RAPM, bankowość

Adres do korespondencji-Correspondence address:
dr hab. inż. Tadeusz A. Grzeszczyk, prof. PW
mgr inż. Adam Miłkowski
Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 313-322
data przesłania 13.09.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr Ilona Bondos
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

PROSUMERYZM I STRATEGIA MIGRACJI KLIENTÓW DO KANAŁU ONLINE – CZY MAJĄ COŚ WSPÓLNEGO?

Wstęp

Współczesny konsument niewątpliwie wykazuje szereg cech stawiających go w coraz korzystniejszej pozycji w relacji do oferenta. Daleko jednak jeszcze do stwierdzenia równowagi (równości) obu stron transakcji rynkowych. Szeroko opisana w literaturze naukowej postawa prosumenta jest dowodem na obustronnie korzystaną aktywność konsumenta (klienta). Ze względu na powszechność rozwijania działalności usługowej w środowisku internetowym, przy jednoczesnym ograniczaniu zakresu działalności offline, warto zwrócić uwagę na ewentualne powiązania koncepcji prosumeryzmu i strategii migracji klientów. Zdaniem autorki konsument przekierowywany przez swojego usługodawcę do środowiska internetowego stopniowo dostosowuje się do nowych uwarunkowań korzystania z usługi, jednak nie jest to jednoznaczne z uwzględnieniem jego faktycznych potrzeb i chęci. Partycypacja klienta w proces zmiany kanału korzystania z usług może przyczyniać się do szybszej i łagodniejszej w skutkach aklimatyzacji.

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania założeń prosumeryzmu w ramach niekorzystnych dla usługobiorców wariantów strategii migracji do kanału internetowego. Autorka podjęła próbę wykazania, że praktyka szanowania klientów, poprzez pozostawianie przynajmniej pewnego zakresu swobody decyzji oraz ewentualne angażowanie klientów w określone obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do ograniczenia negatywnych efektów strategii przekierowywania klientów do kanału online.

Konsument w XXI wieku – aktywny współtwórca wartości?

W wielu dostępnych opracowaniach naukowych autorzy podejmują próbę zdefiniowania oraz scharakteryzowania współczesnego klienta[1], często z

[1] Zob. B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce: trzy perspektywy, [The consumer in the global economy: three perspectives]*; Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013.

uwzględnieniem specyfiki rynku usług[2]. Identyfikowane są trendy konsumenckie wskazujące oferentom kierunki zmian zachowania konsumentów, ich potrzeb oraz konieczne do podjęcia kroki celem wyjścia naprzeciw tym zmianom i zbudowania pozycji konkurencyjnej w przyszłości[3]. Jednym z trendów konsumenckich jest prosumpcja, która pierwotnie wyrażała się w samodzielnym wykonywaniu przez gospodarstwa domowe czynności, które mają swój komercyjny odpowiednik[4]. Obecnie prosumpcja jest rozumiana jako inteligentna konsumpcja i zalicza się do niej coraz szerszy zbiór różnorodnych form aktywności nabywców[5]. W świetle literatury, prosumeryzm to koncepcja udziału klienta (najczęściej konsumenta) w tworzeniu oferty przedsiębiorstwa, a następnie czynne promowanie jej, głównie za pośrednictwem nowoczesnych form komunikacji[6]. M. Mitręga wskazuje na trzy koncepcje/paradygmaty mające bezpośredni wpływ na wzrost zainteresowania prosumpcją w marketingu: marketing relacji, usługowa logika marketingu oraz marketing kolaboracyjny[7]. Warto podkreślić wspólne elementy występujące z ww. koncepcjach – potrzebę prowadzenia dialogu z konsumentem postrzeganym jako źródło wiedzy dla przedsiębiorstwa oraz podkreślanie konsumenckiego indywidualizmu oraz emocjonalnego wymiaru relacji[8]. Dwie ostatnie koncepcje akcentują również utożsamianie prosumpcji z tzw. współtworzeniem wartości przez przedsiębiorstwo w relacjach z konsumentem (*co-producing value with*

[2] Zob. M. Jaciow, R. Wolny, *Polski e-konsumenta – typologia zachowania, [Polish e-consumer – typology, behaviour]*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011; A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, *Konsument na rynku e-usług w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, [The consumer in e-service market in the countries of Central and Eastern Europe]*, Difin, Warszawa 2010; M. Jaciow, R. Wolny, A. Stolecka-Makowska, *E-konsument w Europie: komparatywna analiza zachowań, , [E-consumer in Europe: a comparative analysis of the behavior*], Helion, Gliwice 2013.

[3] B. Mróz, *Konsument w globalnej …,* op. cit.,s. 115.

[4] J. Laskowska-Witek, *Zachowania prosumpcyjne polskich konsumentów na rynku kosmetycznym, [Prosumption behavior among Polish consumers on the market of cosmetics products]*,"Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 254, s. 79-80.

[5] A.I. Baruk, A. Iwanicka, *Prosumpcja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych prosumentów,* [*Prosumption as the consumption trend in the potential prosumers' opinions*], „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 875. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2015, nr 41, t. 1, s. 40.

[6] Niedzielska A., Herbuś A., *Prosumerism as a Manifestation of Convergence of a Company with a Customer,* (w:) Urbańska J., *Procesy konwergencji w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami,* [*Convergence processes in the management of Polish companies*], Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 129.

[7] M. Mitręga, *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe?Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych, [Should we treat prosumption as one-dimensional phenomenon in the time of crisis? Exploration among users of community portals],* „Problemy Zarządzania", vol. 11, nr 1 (40), t. 1, s. 42-43.

[8] Ibidem, s. 44.

customers)[9]. Niewątpliwie rozwój Internetu przyczynił się do ewolucji prosumpcji dzięki dostępowi do nowych form angażowania klientów w tworzenie wartości[10]. W efekcie współcześni prosumenci postrzegani są jako innowacyjny potencjał organizacji mogący posłużyć za doskonałe narzędzie przewagi konkurencyjnej[11].

Uwzględniając znaczenie aktywności konsumenta w relacji z oferentem warto wskazać na możliwość wykorzystania zaangażowania konsumenta w realizację innej, niż produktowa, strategii funkcjonalnej. Mowa o mechanizmach partycypacji cenowej (zwanych inaczej mechanizmami cenowymi angażującymi klienta). Wskazuje się na istotne korzyści udzielenia kupującym swobody ustalenia akceptowalnej ceny[12]:
- większa skłonność do zakupu wynikająca z wyższej postrzeganej kontroli nad ceną,
- większa popularność oferenta dzięki komunikatom nieformalnym,
- możliwość pozyskania nowych klientów zachęconych niewielkim ryzykiem zakupu.

Należy wskazać na istnienie różnych mechanizmów partycypacji cenowej w zależności między innymi od zakresu swobody kupującego[13]. Skrajnie liberalnym rozwiązaniem jest mechanizmu *Pay What You Want (PWYW)* zakładający realny wpływ kupującego na wartość, która jest mu oferowana – określając koszty transakcyjne (jako jeden ze składników postrzeganych kosztów) może zwiększać tę wartość, dzięki poprawie relacji postrzeganych korzyści do postrzeganych kosztów[14]. Warto podkreślić, że skuteczności mechanizmu PWYW nie należy rozpatrywać wyłącznie przez pryzmat ceny podanej przez kupującego, a tym bardziej oczekiwać, że podana dobrowolnie cena będzie zbieżna z ceną rynkową oferty. Pozytywne efekty takiego rozwiązania przejawiają się w niematerialnych aspektach funkcjonowania sprzedawcy na rynku[15]. Niewątpliwie partycypację cenową

[9] Ibidem, s. 44.
[10] M Kowalska, *Wpływ nowych technologii na rozwój prosumpcji, [Impact of new technology for development consumption],*"Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 254, s. 60.
[11] Ibidem, s. 65 oraz E. Szul, *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy,* [*Prosumption as the Activity of Modern Consumers – Conditions and Symptoms*], „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2013, nr 31, s. 356.
[12] I. Bondos, *Cena jako marketingowy instrument oddziaływania na konsumentów, [Price as the marketing instrument of the impact on consumers],* Wydawnictwo UMCS, Lublin 2016, s. 200.
[13] Klasyfikacja podana m.in. w: J.Y. Kim, M. Natter, M. Spann, *Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism,* "Journal of Marketing" 2009, 93(1), s. 44-58.
[14] M. Krzyżanowska, J. Tkaczyk, *Postawy studentów wobec partycypacyjnego modelu kształtowania ceny „płać, ile chcesz",[Consumer Attitudes towards Pay-What-You-Want as a ParticipativePricing Mechanism],* „Handel Wewnętrzny" 2016, nr 2, s. 267.
[15] I. Bondos, M. Lipowski, Effectiveness of PWYW – are there interchannel differences?, "Proceedings of the Make Learn/TIIM Joint International Conference", Timisoara 2016, s. 186.

należy traktować jako przejaw prosumpcji oznaczającą redefinicję roli konsumenta[16].

Dużo już zostało zaprezentowane w publikacjach i na konferencjach naukowych na temat wzrostu roli konsumentów w procesie budowania przewagi konkurencyjnej, jednak nadal są obszary traktujące pojęcie swobody konsumenta bardziej teoretycznie niż praktycznie. I nie są to obszary marginalne współczesnego rynku. Stwierdzenie o tym, że cechą charakterystyczną współczesnego konsumenta jest przede wszystkim niezależność[17] wydaje się odbiegać od rzeczywistości rynkowej.

Migracja klientów do kanału online – (nie)swobodna decyzja klientów

Niezaprzeczalnie sytuacją najbardziej korzystną dla konsumenta jest możliwość wyboru kanału, za pośrednictwem którego następuje dostarczanie informacji, dostarczanie usługi, zapewnienie pozakupowej satysfakcji sprzyjającej retencji – badacze określają to mnogością kanałów (*channel mulpilicity*)[18]. Wykształcenie wśród konsumentów postawy *research shoppera* generuje dla oferentów ryzyko utraty klientów na określonym etapie procesu zakupowego na rzecz konkurenta (tzw. *competitive research shopper* korzystający zróżnych kanałów marketingowych różnych dostawców[19]). Jednak w przypadku usług świadczonych na podstawie umowy dostawcy z klientem takie ryzyko wydaje się być znikome w okresie obowiązywania umowy i w największym stopniu dotyczy etapu poszukiwania informacji. W przypadku klientów międzykanałowych za jeden ze sposobów zwiększania ich lojalności należy uznać poprawę i ujednolicane poziomu obsługi i oferty w ramach wielokanałowego systemu dystrybucji[20]. Należy podkreślić znaczenie doświadczeń klienta z kanału stacjonarnego dla jego skłonność do skorzystania i zaakceptowania kanału internetowego[21]. Badacze wskazują jednak na możliwe konsekwencje migracji klientów do kanału internetowego – podkreślają oni, że klienci przekierowani do kanału internetowego wykazują później mniejszą

[16] E. Szul, *Prosumpcja jako aktywność* …, s. 356.

[17] A. Krzepicka, *Współczesny konsument – konsument digitalny*,*[Contemporary consumer – digital consumer]*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 255, s. 212.

[18] Van Bruggen, H. Gerrit, Kersi D. Antia, Sandy D. Jap, Werner J. Reinartz, and Florian Palls, Managing Marketing Channel Multiplicity, "Journal of Service Research" 2010, 13(3), s. 257.

[19] S.A. Neslin, V. Shankar, *Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions*, "Journal of Interactive Marketing" 2009, 23(1), s. 74.

[20] M. Lipowski, I. Bondos, Omnikanałowość – czy rynek zweryfikuje koncepcję teoretyczną?,[*Omnichanneling – will the market verify the theoretical concept*?], Kwartalnik Naukowy "Organizacja i Zarządzanie" 2016, nr 1(33), s. 76.

[21] K. Melisa, K. Campo, E. Breugelmansa, L. Lamey, *The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?*, "Journal of Retailing" 2015, 91(2), s. 275.

skłonność do korzystania z kanału telefonicznego oraz stacjonarnego[22]. W świetle literatury wyróżnia się strategię dobrowolnej i przymusowej migracji do kanału online (*voluntary and forced E-channel migration strategies*)[23]. Bezsprzecznie najbardziej radyklana forma przekierowywania klientów do kanału internetowego generuje największe ryzyko zaistnienia negatywnych reakcji grupy docelowej. Przymusowa migracja przynosi jednak również określone korzystane rezultaty stronie inicjującej (tab. 1).

Tabela 1. Strategia migracji przymusowej do kanału online – korzyści i koszty dla dostawcy usług
Table 1. Forced E-channel migration strategy – benefits and costs for service provider

Koszty/Costs	Korzyści/Benefits
Utrata przekierowywanych klientów na rzecz konkurentów – the loss of migrated customers to competitors, Frustracje i dyskomfort emocjonalny wśród przekierowywanych klientów, ich niezadowolenie i postępujący zanik lojalności – frustration and emotional discomfort among customers, their dissatisfaction and subsequently disloyalty, Niezadowolenie wśród klientów dotychczas korzystających z kanału online – dissatisfaction of consumers who have been using the preferred channel, Dostrzeżenie przez przekierowywanych klientów spadku kosztów zmiany dostawcy – decrease switching costs, Pojawienie się kategorii kosztów dostosowania się – adjustemnt costs, Niższa zasobność informacyjna kanału online – lower media richness of new channel, Pojawienie się negatywnych komunikatów nieformalnych – negative WOM, Mniejsze możliwości kreowania w kanale internetowym pozytywnych doświadczeń klientów z uwagi na słabszy kontakt z marką – limiting the possibility of creating a positive customer experience (weaker contact with brand).	Niższe koszty obsługi klientów w kanale online w porównaniu do kanału stacjonarnego – reduced customer service costs (relating to the stationary stores), Wynikająca z obniżki kosztów poprawa konkurencyjności usługodawcy – increase the competitiveness of service provider, Poprawa zyskowności –profitability improvement, Większa wygoda korzystania z usług wśród klientów obeznanych z ICT – greater convenience for customers familiar with ICT, Możliwość oswajania i edukowania bardziej konserwatywnych klientów w zakresie możliwości współpracy w kanale internetowym – familiarizing clients with ICT.

Źródło: I. Bondos, E-channel migration strategy – a double-edged sword?,"Проблемиекономікитауправління" 2016, nr 847, s. 14.
Source: I. Bondos, E-channel migration strategy – a double-edged sword?,"Проблемиекономікитауправління" 2016, no 847, p. 14.

[27] Ansari A., Mela C.F., Neslin S., *Customer Channel Migration*, „Journal of Marketing Research" 2008, vol. XLV, s. 70-71.
[23] D. Trampe, U. Konuş, P.C. Verhoef, *Customer Responses to Channel Migration Strategies Toward the E-channel,* "Journal of Interactive Marketing" 2014, Vol. 28, s. 258.

Sposobem na złagodzenie konsekwencji przymuszania usługobiorców do korzystania z kanału internetowego oraz wzmocnienia ich pozytywnych przejawów są strategie migracji oparte na nagrodach i karach *(incentive/punishment -based strategies)*[24]. Należy jednak wskazać na następujące wnioski z badań[25]:

- występuje zbieżność w poziomie niezadowolenia i oporu konsumentów w przypadku ich przymuszania do korzystania z kanału online oraz kar finansowych za korzystanie z niepreferowanego kanału (zwykle kanału offline),
- znacznie lepsze efekty przynosi strategia nagradzania za korzystanie z preferowanego kanału (online) – dotyczy szczególnie klientów lojalnych wobec dostawcy,
- kary za konsekwentne korzystanie z kanału offline mogą być postrzegane przez klientów jako silna utrata ich swobody,
- nawet klienci, którzy już wcześniej dobrowolnie korzystali z preferowanego przez dostawcę kanału online wykazują opór, kiedy są zmuszani do tego lub karani za dalsze preferencje wobec kanału offline.

Zdaniem autorki na uwagę zasługuje ostatnie dwa wnioski badaczy nawiązujące do postrzeganej przez klienta swobody decyzji.

Może warto zastanowić się nad ograniczeniem negatywnych konsekwencji strategii migracji klientów do kanału online. W sytuacji coraz większego doceniania klienta jako źródła wartości mogącej decydować o pozycji rynkowej oferenta, świadome ograniczanie swobody klientów wydaje się co najmniej nierozsądne. Zdaniem autorki właśnie partycypacja klienta w proces przechodzenia do kanału online może stanowić źródło sukcesu, a przynajmniej być sposobem na osłabienie negatywnych zjawisk. Oczywiście nie sposób zostawić pełnej swobody klientom w tym zakresie, ponieważ wówczas tylko pewna część – najmniej konserwatywna – postępowałaby według oczekiwań usługodawcy. Wydaje się jednak, że przynajmniej częściowa partycypacja usługobiorcy w strategię migracji do kanału online jest możliwa.

Jak wykazano wcześniej, najbardziej dotkliwe w skutkach jest przymusowe przekierowywanie klientów oraz ich karanie finansowe za pozostanie w kanale offline. Zatem te dwa warianty migracji warto rozpatrzeć przez pryzmat możliwości zaangażowania klienta. I tak na przykład, zamiast narzucanych kar finansowych można wdrażać mechanizm partycypacji cenowej *Name Your Own Price* (NYOP*)*, który jest mniej liberalny w stosunku do *Pay What You Want*[26]. Wspomniany mechanizm zaadaptowany do potrzeb

[24] Ibidem, s. 258.
[25] Ibidem, s. 266.
[26] Szerzej na temat mechanizmu Name Your Own Price m.in.: S. Fay, *Competitive reasons for the Name-Your-Own-Price Channel*, "Marketing Letters" 2009, 20(3), s. 277–293; M. Spann, G.J. Tellis, *Does the Internet Promote Better Consumer Decisions? The Case of Name-Your-Own-Price Auctions, "*Journal of Marketing: 2006, 70(1), s. 65-78.

usługodawców zakładałby, że klienci nie znając ceny dalszego korzystania z usługi w kanale offline (zdefiniowanej, ale nieupublicznionej przez oferenta) wskazywaliby swoje propozycje ceny – jeśli propozycja klienta przekroczy propozycję cenową oferenta, to w ramach ustalonej ceny możliwa byłoby kontynuacja korzystania z usługi offline. Celem byłoby wskazanie klientom na swobodę ich decyzji w zakresie ewentualnego pozostania w preferowanym kanale marketingowym. Należy pamiętać, że kluczowa jest świadomość braku wpływu na zachodzące zmiany, a wprowadzenie pewnego rodzaju negocjacji ceny dalszego korzystania z kanału stacjonarnego może ograniczyć to poczucie. Z czasem klient może uświadomić sobie, że upieranie się przy korzystaniu z kanału stacjonarnego jest dla niego nieopłacalne – tzn. jego propozycja dodatkowego kosztu nie zyskuje akceptacji ze strony oferenta. Efekt jest pozornie taki sam, jak obecnie (klient widzi, że prowizja za przelewy realizowane w stacjonarnym oddziale banku jest zbyt duża), ale różnica polega na pewnym zakresie swobody – w przypadku mechanizmu NYOP nie ma bezpośredniego narzucenia kosztu i poniekąd to sam klient decyduje o takim, a nie innym jego poziomie.

Również w odniesieniu do strategii migracji przymusowej pewne elementy faktycznego zaangażowania klienta w proces i realnego wpływu na jego przebieg można przedstawić. Przykładem może być zaproponowanie klientowi swobody wyboru momentu przejścia do kanału online w ramach ustalonego okresu (np. 10 miesięcy). Wymaga to oczywiście odpowiednio wcześniejszego zaplanowania strategii migracji uwzględniającej wskazany okres. Celem takiego podejścia do klientów jest, ponownie, wskazanie na ich wpływ na dalszą współpracę z oferentem.

Dołączenie do zaprezentowanych tabeli 1 pozytywach efektów strategii przekierowywania klientów do kanału online dodatkowych korzyści – wynikających z partycypacji klienta w strategię migracji – może skutkować poprawą pozycji konkurencyjnej oferenta.

Podsumowanie

Zdaniem autorki, na pytanie zawarte w tytule artykułu należy odpowiedzieć twierdząco. W tekście wskazano na popularną koncepcję prosumeryzmu oraz możliwości jej zaadaptowania w ramach strategii przekierowywania klientów do internetowego kanału świadczenia usług. Nie należy zatem praktykowanej na rynku usług strategii migracji klientów oraz koncepcji szeroko opisanej w literaturze naukowej traktować niezależnie – szereg korzyści wynikających z postawy prosumenta powinien skłaniać do jej kształtowania również w dotychczas niepraktykowanych obszarach współpracy z klientem.

Oczywiście dla ograniczenia prawdopodobieństwa niepowodzenia zaproponowanych w artykule rozwiązań, należałoby na testowej grupie

usługobiorców monitorować rezultaty takiego podejścia. Wydaje się jednak, że tak, jak w przypadku mechanizmu PWYW efekt nowości (tj. postrzeganie rozwiązania jako zupełnie nowego, dotychczas niestosowanego przez konkurentów) może przynieść pozytywne rezultaty. Autorka jest zdania, że aktywnie rozwijający się obszar świadczenia usług w środowisku internetowym może okazać się dobrym obszarem wykorzystania założeń tak rozumianego prosumeryzmu.

Bibliografia

1. Ansari A., Mela C.F., Neslin S., *Customer Channel Migration*, „Journal of Marketing Research" 2008, XLV.
2. Baruk A.I., Iwanicka A., *Prosumpcja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych prosumentów*, [*Prosumption as the consumption trend in the potential prosumers' opinions*], „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 875. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2015, nr 41, t. 1.
3. Bondos I., *Cena jako marketingowy instrument oddziaływania na konsumentów*, [*Price as the marketing instrument of the impact on consumers*], Wydawnictwo UMCS, Lublin 2016.
4. Bondos I., Lipowski M., *Effectiveness of PWYW – are there interchannel differences?*, "Proceedings of the Make Learn/TIIM Joint International Conference", Timisoara 2016.
5. Bondos I., *E-channel migration strategy – a double-edged sword?*,"Проблемиекономікитауправління" Wydawnictwo Politechniki Lwowskiej 2016, no 847.
6. Bruggen V., Gerrit H., Kersi D. Antia, Sandy D. Jap, Werner J. Reinartz, Palls F., *Managing Marketing Channel Multiplicity*, "Journal of Service Research" 2010, 13(3).
7. Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., *Konsument na rynku e-usług w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, [*The consumer in market of e-services in the countries of Central and Eastern Europe*], Difin, Warszawa 2010.
8. Fay S., *Competitive reasons for the Name-Your-Own-Price Channel*, "Marketing Letters" 2009, 20(3).
9. Jaciow M., Wolny R., *Polski e-konsumenta – typologia, zachowania*, [*Polish e-consumer – typology, behaviour*], Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
10. M. Jaciow, R. Wolny, A. Stolecka-Makowska, E-*konsument w Europie: komparatywna analiza zachowań*, [*E-consumer in Europe: a comparative analysis of the behavior*], Helion, Gliwice 2013.
11. Kim J.Y., Natter M., Spann M., *Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism*, "Journal of Marketing" 2009, 93(1).
12. Kowalska M., *Wpływ nowych technologii na rozwój prosumpcji*, [*Impact of new technology for development consumption*], "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 254.
13. Krzepicka A., *Współczesny konsument – konsument digitalny* [*Contemporary consumer – digital consumer*], "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 255.
14. Krzyżanowska M., Tkaczyk J., *Postawy studentów wobec partycypacyjnego modelu kształtowania ceny „płać, ile chcesz"*, [*Consumer Attitudes towards Pay-What-You-Want as a ParticipativePricing Mechanism*], „Handel Wewnętrzny" 2016, nr 2.
15. Laskowska-Witek J., *Zachowania prosumpcyjne polskich konsumentów na rynku kosmetycznym*, [*Prosumption behavior among Polish consumers on the market of cosmetics products]*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 254.

16. Lipowski M., Bondos I., Omnikanałowość – czy rynek zweryfikuje koncepcję teoretyczną?, [*Omnichanneling – will the market verify the theoretical concept?*], Kwartalnik Naukowy "Organizacja i Zarządzanie" 2016, 1(33).
17. Melisa K., Campo K., Breugelmansa E., Lamey L., The *Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?*, "Journal of Retailing" 2015, 91(2).
18. Mitręga M., *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe? Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, [*Should we treat prosumption as one-dimensional phenomenon in the time of crisis? Exploration among users of community portals*], „Problemy Zarządzania", vol. 11, nr 1 (40), t. 1.
19. Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce: trzy perspektywy*, [*The consumer in the global economy: three perspectives*], Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013.
20. Neslin S.A., Shankar V., *Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions*, "Journal of Interactive Marketing" 2009, 23(1).
21. Niedzielska A., Herbuś A., *Prosumerism as a Manifestation of Convergence of a Company with a Customer*, (w:) Urbańska J., *Procesy konwergencji w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, [*Convergence processes in the management of Polish companies*], Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
22. Spann M., Tellis G.J., Do*es the Internet Promote Better Consumer Decisions? The Case of Name-Your-Own-Price Auctions*, "Journal of Marketing: 2006, 70(1).
23. Szul E., *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, [*Prosumption as the Activity of Modern Consumers – Conditions and Symptoms*], „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2013, nr 31.
24. Trampe D., Konuş U., Verhoef P.C., *Customer Responses to Channel Migration Strategies Toward the E-channel,* "Journal of Interactive Marketing" 2014, 28.

PROSUMERYZM AND CUSTOMER MIGRATION STRATEGY TO ONLINE CHANNEL – DO THEY HAVE SOMETHING IN COMMON?

Summary
The aim of the article is to evaluate the possibilities of using prosumerism assumptions within the disadvantageous for clients variants of E-channel migration strategy. The author has attempted to demonstrate that the practice of respecting customers by leaving them at least a certain amount of freedom to decide and the possible involvement in certain areas of the service business can help to reduce the negative effects of E-channel migration strategy. The article presents the essence of prosumerism and one of its manifestations – price participation. The rest of article has pointed out the practical possibilities to adapt the theoretical assumptions for the increasingly popular strategy of e-channel migration strategy (strategy based on punishments and forced strategy).

Key words:prosumerism, prosumer, participation, customer migration strategy, online channel

Streszczenie
Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania założeń prosumeryzmu w ramach niekorzystnych dla usługobiorców wariantów strategii migracji do kanału internetowego. Autorka podjęła próbę wykazania, że praktyka szanowania klientów, poprzez pozostawianie przynajmniej pewnego zakresu swobody decyzji oraz ewentualne angażowanie klientów w określone obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do ograniczenia negatywnych efektów strategii przekierowywania klientów do kanału online. W artykule przedstawiono istotę prosumeryzmu i jednego z jego przejawu – partycypacji cenowej. W dalszej części artykułu wskazano na praktyczne możliwości zaadaptowania założeń teoretycznych do coraz

popularniejszej strategii migracji klientów do kanału online (opartej na karach oraz strategii przymusowej).

Słowa kluczowe: prosuemryzm, prosument, partycypacja, strategia migracji klientów, kanał online

Adres do korespondencji – Correspndence address
Ilona Bondos
Katedra Marketingu UMCS w Lublinie
Pl. Marii Curie Skłodowskiej 5
20-031 Lublin
e-mail:ilona.bondos@poczta.umcs.lublin.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 323-335
data przesłania 26.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr Sylwia Stachowska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI – WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy niosą ze sobą szereg wyzwań dla współczesnego zarządzania organizacjami, które zmuszone są do poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania, koncentrujących się na odpowiednim wykorzystywaniu informacji i wiedzy, rozwijaniu potencjału wiedzy pracowników, wspieraniu procesu uczenia się w organizacji oraz przekładaniu posiadanej wiedzy na grunt innowacyjnych rozwiązań.

Wzrastające zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą, które można zauważyć w światowej i polskiej literaturze przedmiotu, jest przede wszystkim odpowiedzią na wyzwania praktyki zarządzania. Już I. Nonaka i H. Takeuchi wskazali, że wiedza we współczesnym świecie staje się bardzo ważnym zasobem, który decyduje o konkurencyjności firmy, dając jej tym samym szanse przetrwania na rynku w warunkach globalnej gospodarki[1]. Znaczenie pozyskiwania, interpretowania i łączenia wiedzy oraz przekładania jej na praktyczne działania doceniał także P. Drucker, według którego istotą współczesnego zarządzania jest produktywne wykorzystywanie wiedzy[2]. Zarządzanie natomiast dotyczy przede wszystkim ludzi, a nie technik czy procedur[3]. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie wiedzą jest możliwe tylko wtedy, kiedy jest świadomym i celowym zarządzaniem zasobami wiedzy w organizacji w aspekcie strategii, kultury, struktury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi – dysponentów wiedzy[4]. Wynika z tego potrzeba nowego spojrzenia na uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji,

[1] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowlegde Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
[2] E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy [Drucker's Message. Management Based on Knowledge]*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 42.
[3] E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy[Drucker's Message. Management Based on Knowledge]*, MT Biznes, Warszawa 2009, s.25.
[4] K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie[Knowledge Management in Company]*, PWN, Warszawa 2005, s. 65.

z uwzględnieniem zasobów wiedzy organizacyjnej, jak również kluczowej roli wiedzy wykorzystywanej przez pracowników[5].

Można powiedzieć, że w obliczu zachodzących zmian społecznych i ekonomicznych funkcjonujące na rynku firmy stają przed koniecznością wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą. Wiąże się to z istotnymi wyzwaniami, zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

Istota i znaczenie zarządzania wiedzą w organizacji

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji zarządzania wiedzą (*knowledge management*), podejmujących próbę opisania istoty tej koncepcji. Zdaniem T.A. Stewarta, zarządzanie wiedzą to posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie w sposób przynoszący korzyści[6]. W opinii innych autorów, koncepcja ta obejmuje metody i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy – generowania wiedzy, jej gromadzenia
i dystrybucji na wszystkich obszarach i poziomach organizacji[7]. T.H. Davenport i L. Prusak definiują zarządzanie wiedzą jako zespół konkretnych działań i inicjatyw, które organizacje podejmują w celu zwiększenia wiedzy organizacyjnej[8]. I. Watson opisuje zarządzanie wiedzą jako zestaw działań w zakresie: pozyskiwania wiedzy (uczenie się, kreowanie, czyli identyfikowanie), analizowania wiedzy (szacowanie, zatwierdzanie, czyli ocenianie), zachowywania wiedzy (organizowanie, opisywanie, czyli utrzymywanie) oraz użycia wiedzy (aplikowanie, transferowanie, czyli dzielenie się)[9]. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt wśród procesów zarządzania wiedzą w organizacji wymieniają: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie wiedzy i zachowanie wiedzy[10]. Natomiast W.M. Grudzewski i I. Hejduk ujmują

[5] W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa [Knowledge Management and Creation of Intellectual Capital in the Contemporary Company]*, „E-mentor", nr 2/2010.

[6] T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 112.

[7] K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2001, s. 3.

[8] T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 2.

[9] I. Watson, *Applying Knowledge Management. Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 2003, s. 13-14.

[10] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą. w organizacji [Knowledge Management in Organization]*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 41-42.

zarządzanie wiedzą jako nowoczesną systemową koncepcję polegającą na efektywnym wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji[11].

Zarządzanie wiedzą jest pojęciem złożonym, co wynika ze złożoności samego pojęcia wiedzy, jak również problemów, jakie wiążą się z realizacją zarządzania wiedzą w organizacjach.

A.Stabryła wskazuje, że wiedzę można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia, z których[12]:

- pierwszy dotyczy postrzegania wiedzy w przekroju całości zasobów ludzkich – jest to więc określenie wiedzy pracowników i zarządzania nią;
- drugi – to rozpatrywanie wiedzy jako dziedziny działalności, a więc uprzedmiotowionej w „produktach" intelektualnych, czyli kapitale innowacyjnym.

Biorąc pod uwagę interdyscyplinarny charakter zagadnienia zarządzania wiedzą, w perspektywie rozwoju tej dyscypliny zarządzania, niezbędne wydaje się przyjęcie założenia i rozwiązań dotyczących obu wskazanych podejść[13].

Zarządzanie wiedzą ma szeroki obszar oddziaływania. W ujęciu A. Fazlagića dotyczy ono takich aspektów funkcjonowania organizacji jak[14]:

- tworzenie nowej wiedzy,
- uzyskiwanie dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych,
- wykorzystywanie wiedzy do podejmowania decyzji,
- wbudowywanie wiedzy do procesów, produktów i usług,
- przedstawianie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych i oprogramowania,
- wspieranie wzrostu zasobów wiedzy poprzez budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej i systemu motywacyjnego,
- transfer wiedzy do innych części organizacji,
- pomiar wartości wiedzy i jej wpływu na zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie wiedzą może być zatem postrzegane jako nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją (w ujęciu procesowym) - świadomy, planowy, usystematyzowany, poddawany permanentnej weryfikacji i kontroli, zintegrowany proces organizacyjny, łączący zarządzanie zasobami ludzkimi z

[11] W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania [Methods of Designing Management Systems]*, Difin, Warszawa 2004, s. 34.
[12] A. Stabryła, *Zarządzanie wiedzą jako dziedzina [Knowledge Management as a Domain]*, (w:) E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróz (red.), *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji [Personal Function in the Changing Organization]*, Wyd. Media Press, Łódź 2008, s. 287.
[13] Por. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście [Knowledge Management. Integrated approach]*, PWE, Warszawa 2006, s. 26.
[14] A. Fazlagić, *Brokerzy wiedzy [Knowledge Brokers]*, „Manager", nr 2/2001, s. 30.

kluczowymi procesami oraz procedurami, przeprowadzany z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i systemów teleinformatycznych[15].

Z funkcjonalnego ujęcia zarządzania wiedzą wynika, że polega ono na realizacji funkcji zarządzania, które można podzielić na cykliczne i ciągłe. Do funkcji cyklicznych zalicza się: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Na każdym etapie procesu zarządzania wypełniane są funkcje ciągłe, które polegają na: pozyskiwaniu ludzi, ich motywowaniu i pracy z nimi, pozyskiwaniu informacji i pracy nad nimi, podejmowaniu decyzji, pozyskiwaniu środków rzeczowych i finansowych i dysponowaniu nimi oraz koordynowaniu. Podejście to uwzględnia współczesny wymóg współuczestnictwa pracowników w procesie zarządzania[16].

Do realizacji funkcji i zadań zarządzania wiedzą organizacja tworzy system zarządzania wiedzą, który można określić jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji”[17]. Traktowany jest on jako podsystem organizacji, który wspomaga i jest wspomagany działaniem pozostałych podsystemów, takich jak np. system zarządzania jakością, system zarządzania partycypacyjnego, system informacyjno-komunikacyjny, czy system controllingu, a także systemy zarządzania w obszarze zasobów ludzkich, finansów, marketingu i innych. Dobór elementów składowych systemu zarządzania wiedzą i sposób ich wzajemnego powiązania zależy od przyjętej orientacji w zarządzaniu wiedzą.

Wdrożenie i realizacja koncepcji zarządzania wiedzą może przynieść szereg korzyści, zarówno organizacji, jak i zatrudnionym w niej pracownikom. Do korzyści wynikających z zarządzania wiedzą na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej można zaliczyć[18]:

- wzrost efektywności zarządzania – poprzez wpływ unikalnej kultury organizacyjnej umożliwiającej łatwy dostęp do aktywów wiedzy, budowanie strategii uwzględniającej swobodny przepływ wiedzy, wymianę i kodyfikację najlepszych doświadczeń, szybkie dotarcie do ekspertów, rozwój technologii informacyjnych;

[15]W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa[Knowledge Management and Creation of Intellectual Capital in the Contemporary Company]*, „E-mentor”, nr 2/2010.

[16] B. Mikuła, *Zarządzanie wiedzą w organizacji [Knowledge Management in Organization]*, (w:) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy [The Basics of Corporate Management in the Economy Based on Knowledge]*, Difin, Warszawa 2007, s. 117.

[17] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy [Organizations Based on Knowledge]*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 135.

[18]A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach [Knowledge Management in Polish Companies]*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 42-43.

- rozwój pracowników - dzielenie się wiedzą, wzrost innowacyjności i kreatywności poprzez odpowiednio ukształtowane systemy motywacyjne, wzrost kluczowych kompetencji poprzez realizację programów rozwoju, *coaching, mentoring, team working* (co przekłada się na wyższą efektywność pracy);
- usprawnienia w zakresie komunikacji wewnętrznej - wewnętrzne procedury określające zasady pozyskiwania, przetwarzania i wdrażania wiedzy i informacji, wprowadzenie technologii informatycznych oraz pozainformatycznych systemów obiegu informacji i dzielenia się wiedzą;
- redukcja kosztów zarządzania - oszczędność czasu, kodyfikacja wiedzy, szybkie dotarcie do aktywów wiedzy i ekspertów;
- wzrost kreatywności i innowacyjności - wymiana wiedzy i doświadczeń, inwestycje w rozwój pracowników, retencja kompetencji, tworzenie wspólnot praktyków i zespołów zadaniowych;
- wzrost elastyczności zarządzania - szybka reakcja na sygnały z otoczenia, stałe monitorowanie sytuacji rynkowej.

Przepływ korzyści na płaszczyźnie zewnątrzorganizacyjnej sprowadza się natomiast do obrony i rozwoju pozycji rynkowej oraz wzrostu konkurencyjności, a kształtuje się poprzez[19]:

- rozwój firmy - tworzenie nowych wartości, ciągłe, stopniowe udoskonalanie na wszystkich poziomach;
- wzrost konkurencyjności pracowników i organizacji – ustawiczna edukacja pracowników, wzrost kwalifikacji oraz efektywne wykorzystanie posiadanego przez pracowników potencjału;
- wzrost efektywności działań - redukcja kosztów zarządzania, usprawnienia w zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- elastyczność w dostosowywaniu do potrzeb rynku – dostrzeganie potrzeb klientów i partnerów rynkowych, jak również posunięć konkurencji;
- innowacyjność - tworzenie nowych produktów i podniesienie jakości już istniejących produktów i/lub usług;
- zmiany w relacjach z klientami (*customer care*) - kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, jej produktów i/lub usług.

Natomiast wśród korzyści wynikających z zarządzania wiedzą na poziomie pracowniczym wymienić można[20]:

[19] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Contemporary Enterprises]*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 77-78.

- ustawiczny rozwój i wzrost kompetencji,
- tworzenie więzi z firmą, które prowadzi to do niskiej fluktuacji pracowników,
- łatwy dostęp do źródeł wiedzy, przekładający się na usprawnione wykonywanie pracy i w konsekwencji wyższą jej efektywność,
- oszczędność czasu niezbędnego do dotarcia do określonych danych,
- kreatywność, skutkującą generowaniem nowych wartości dla organizacji,
- wzrost poczucia własnej wartości pracowników, budowanie atmosfery wzajemnego zaufania,
- samorealizację,
- poczucie przynależności do organizacji, nawiązywanie, utrzymywanie i wzmacnianie trwałych więzi z pracownikami,
- satysfakcję z wykonywanej pracy,
- wzrost konkurencyjności pracowników na rynku pracy.

Efektem wymienionych korzyści jest stworzenie efektywnego systemu zarządzania, składającego się z nowej strategii i kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy oraz wspieranego technologiami informacyjnymi. Taka strategia sprzyja wzmocnieniu więzi pomiędzy organizacją a pracownikami. Zaś umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników korzystnie wpływa na pozycję konkurencyjną firmy[21].

Zarządzanie wiedzą a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie wiedzą i zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*) posiadają część wspólną – człowieka. W przypadku zarządzania wiedzą jest to część związana z zarządzaniem ludźmi, w przypadkuzarządzania zasobami ludzkimi – traktowanie ludzi jako kapitał[22]. Ujęcie wiedzy jako procesu koncentruje się na zasobach ludzkich, a niektóre funkcje zarządzania wiedzą są realizowane przez działania w ramach funkcji personalnej, w takich obszarach jak pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie pracowników. Można powiedzieć, że to dzięki ludziom związanym z firmą możliwe jest tworzenie i

[20]K. Kwiecień, M. Majewski, *Tajniki wykorzystania wiedzy [Secrets of Knowledge Management]*, (w:) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Company]*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001, s. 358.

[21] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Contemporary Enterprises]*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 79.

[22] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Contemporary Enterprises]*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 299-300.

wykorzystanie organizacyjnej wiedzy, a zatem również zapewnienie jej dalszego rozwoju[23].

Cele przyświecające zarządzaniu zasobami ludzkimi spójnie zazębiają się z celami wynikającymi z zarządzania wiedzą i można je ująć następująco[24]:

- umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie pracowników, wykorzystanie w pełni możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób, spajanie i integrowanie zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacnianie odpowiedniej kultury organizacyjnej;
- opracowanie spójnego zestawu zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy,
- stworzenie takich warunków pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności oraz będą mogły się w pełni rozwijać nowatorstwo, praca zespołowa oraz totalna jakość;
- podtrzymywanie gotowości do elastycznego działania w ramach organizacji zdolnej do adaptacji, a zarazem po to, by dążyć do doskonałości.

Można powiedzieć, że między zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi istnieją ścisłe powiązania. Projektowanie stanowisk pracy w taki sposób, aby dawały autonomię, możliwość wykonywania różnorodnych zadań i wykorzystywania różnych kompetencji wpływa zarówno na tworzenie wiedzy, jak i na jej upowszechnianie oraz wykorzystywanie. Realizowane w ramach pozyskiwania pracowników procesy planowania zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji wiążą się z procesami lokalizowania, pozyskiwania i zatrzymywania wiedzy. Szkolenie i rozwój pracowników wspierają lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, upowszechnianie i wykorzystywanie. System wynagrodzeń, poprzez atrakcyjną ofertę płacową dla kluczowych pracowników wiedzy oraz nagradzanie wkładu w tworzenie, upowszechnianie i dzielenie się wiedzą, może sprzyjać pozyskiwaniu wiedzy i jej zatrzymywaniu organizacji. Natomiast działania ukierunkowane na usprawnianie procesów komunikacji oraz zwiększanie partycypacji pracowników mają istotne znaczenie dla tworzenia, upowszechniania, wykorzystywania i zatrzymywania wiedzy[25].

Należy jednak mieć na uwadze, że w procesie przekazywania wiedzy na poziomie organizacji może wystąpić szereg problemów, dotyczących zarówno

[23]A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa [Human – Value Creator in Company]*, (w:) A. Herman, A. Szablewski(red.), *Zarządzanie wartością firmy [Company Value Management]*, Poltext, Warszawa 1999, s. 89.
[24]M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Human Resources Management]*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 19.
[25] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach [Human Resources Management in Polish Companies]*, PWN, Warszawa 2010, s. 196-197.

kwestii doboru odpowiednich rozwiązań w zakresie struktury organizacyjnej, metod zarządzania i kształtowania właściwej kultury organizacyjnej, jak i związanych z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Bariery w przekazywaniu wiedzy między pracownikami wiążą się przede wszystkim z występowaniem takich problemów jak[26]:

- brak motywacji do dzielenia się wiedzą – pracownicy nie widzą lub nie odczuwają korzyści z dzielenia się wiedzą;
- obawa przed utratą pracy – pracownik czuje się pewnie, gdy jego pozycja nie jest zagrożona ze względu na świadomość, iż jest niezastąpiony, gdyż jedynie on posiada pożądaną wiedzę;
- brak zaangażowania kierownictwa – uczestnictwo przełożonych jest jedynie powierzchowne, namawiają oni do dzielenia się wiedzą, sami nie będąc w rzeczywistości zaangażowani;
- opór wobec zmian – pracownicy dążący do stabilności i stagnacji nie wykazują zainteresowania do dzielenia się wiedzą;
- obawa utraty posiadanej renomy – świadomość przydatności dla firmy pozwala pracownikowi czuć się bezpiecznie na zajmowanym stanowisku;
- ciągła rotacja personelu – pracownicy nie mają możliwości dzielenia się wiedzą, ze względu na częstą zmianę zajmowanego stanowiska;
- niewystarczający nacisk na proces wdrażania nowych pracowników - nowi pracownicy potrzebują wsparcia i czasu do pełnego utożsamiania się z organizacją;
- dyskryminowanie pracowników niższego szczebla – pomysły i rozwiązania podsuwane przez pracowników niższego szczebla są często celowo pomijane;
- wewnętrzne obawy pracowników, co do ich wiedzy – brak wiary we własne pomysły i rozwiązania;
- brak czasu – wykonywanie bieżących czynności i poleceń oraz ciągłe ściganie się z czasem sprawia, iż pracownicy nie widzą korzyści, jakie niesie ze sobą dzielenie się wiedzą;
- ochrona własnych interesów – posiadanie pożądanej wiedzy przez pracownika dostarcza mu samodowartościowania;
- brak zaufania do współpracowników i przełożonych – obawa przed niewłaściwym wykorzystaniem dzielonej wiedzy.

Nie istnieją proste i sprawdzone metody eliminacji trudności w przekazywaniu wiedzy. Każda organizacja musi odszukać je na swój indywidualny sposób. Niemniej jednak można wskazać kilka uniwersalnych

[26]Por. M. Morawski , *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie [Quantitative Knowledge Management – Western Approach]*, (w:) K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Company]*, PWN, Warszawa2005, s. 63-65.

wskazówek, pomocnych przy ich eliminowaniu. Jedną z nich jest wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania, promującego ludzi, którzy chętnie dzielą się posiadaną wiedzą. Równie rozsądnym rozwiązaniem wydaje się rezygnacja z narzucania pracownikom gotowych systemów i sposobów działania. Wśród możliwych kierunków poszukiwań można również wyszczególnić mechanizmy dające pracownikom poczucie przynależności do wspólnoty pracowniczej. Jednak przede wszystkim firma powinna starać się poznać własnych pracowników, co pozwala na opracowanie odpowiedniego planu działań[27].

Organizacja, dostosowując główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, powinna traktować zasób organizacji, jakim są jej pracownicy, w sposób podmiotowy, uwzględniając ich potrzeby i oczekiwania. Optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego (w odpowiednim miejscu i czasie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym) wiąże się również z dostosowaniem i adoptowaniem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi do wymogów kultury podporządkowanej wiedzy, zgodnie z celami, a także misją organizacji[28].

Warto podkreślić, że jednym z podstawowych warunków rozwoju kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę jest wzajemne zaufanie. Istotne znaczenie mają w tej kwestii kompetencje zatrudnionych w organizacji liderów. W dłuższej perspektywie na kształtowanie kultury (poprzez akcentowanie pożądanych wartości i zachowań) wpływa również polityka personalna. Należy przy tym zwrócić uwagę na ważną rolę, jaką w tym zakresie odgrywa dział personalny, odpowiedzialny za budowanie relacji, szkolenie czy wynagradzanie i jego działania począwszy od diagnozy sytuacji, poprzez wprowadzanie zmian do wypracowywania określonych procedur i standardów, sprzyjające zarządzaniu wiedzą w organizacji. Dla osiągania przez organizację największych korzyści, niezbędna jest właściwie skoordynowana współpraca pomiędzy tymi dwoma obszarami[29].

Na tworzenie warunków do skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji wpływają m.in. takie aspekty polityki personalnej jak[30]:

- jasne komunikaty dotyczące tego, co w organizacji jest cenione i nagradzane,

[27] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Contemporary Enterprises]*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 82.

[28]Por. Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą [Knowledge Management], PWE,* Warszawa 2005, s. 169-172.

[29] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach [Human Resources Management in Polish Companies]*, PWN, Warszawa 2010, s. 197-198.

[30] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach [Human Resources Management in Polish Companies]*, PWN, Warszawa 2010, s. 197.

- wspieranie organizacyjnego uczenia się,
- przechwytywanie wiedzy ukrytej,
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy,
- czytelne i sprawiedliwe procedury motywowania, oceny, szkolenia i rozwoju,
- motywowanie do dzielenia się wiedzą,
- wywiązywanie się ze zobowiązań wobec pracowników,
- tworzenie rozwiązań w polityce personalnej wspierających współdziałanie i pracę zespołową.

M. Armstrong wymienia dziesięć sposobów, na jakie zarządzanie zasobami ludzkimi może pomagać w zarządzaniu wiedzą[31]:

- pomoc w kształtowaniu kultury otwartej, w której wartości i normy kładą nacisk na znaczenie dzielenia się wiedzą,
- promowanie atmosfery zaangażowania i zaufania,
- doradzanie w sprawie projektowania i rozwijania organizacji ułatwiającej dzielenie się wiedzą poprzez sieci i grupy zainteresowań oraz pracę zespołową,
- doradzanie w sprawie polityki pozyskiwania pracowników oraz świadczenie usług w tym zakresie, gwarantujących przyciąganie i zatrzymanie w organizacji cenionych pracowników, którzy przyczynią się do tworzenia i rozpowszechniania wiedzy,
- doradzanie odnośnie metod motywowania pracowników do dzielenia się wiedzą oraz nagradzanie tych, którzy to robią,
- pomoc w organizowaniu procesów zarządzania przez efekty, skupiających się na tworzeniu i wymianie wiedzy,
- organizowanie procesów uczenia się indywidualnego i w ramach organizacji, które będzie tworzyło wiedzę i pomagało w jej rozpowszechnianiu,
- organizowanie warsztatów, konferencji, seminariów i sympozjów umożliwiających szerzenie wiedzy metodą „człowiek – człowiek”,
- tworzenie we współpracy z działem IT systemów pozyskiwania i kodyfikowania wiedzy jawnej i ukrytej,
- szerzenie idei zarządzania wiedzą wśród kadry kierowniczej i zachęcanie jej, by korzystając ze swoich uprawnień, wspierała inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż istotną rolę w zarządzanie wiedzą w organizacji odgrywają działania kadry kierowniczej, które powinny sprzyjać[32]:

[31]M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Human Resources Management]*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 169.

— wyzwalaniu inicjatyw pracowników dysponujących wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami,
— zachęcaniu do dzielenia się wiedzą z innymi, wzbogacania tej wiedzy i jej transferu,
— tworzeniu warunków sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się, wzrost samodzielności myślenia i działania, pomysłowości i inicjatywy w identyfikowaniu problemów i ich rozwiązywaniu,
— traktowaniu pracowników jak partnerów i dbaniu o nich tak jak o innych inwestorów,
— systemowemu budowaniu i wykorzystaniu potencjału ludzkiego i talentów na wzór wykorzystania zasobów finansowych lub rzeczowych,
— traktowaniu pozyskiwania pracowników, ich rozmieszczenia, szkolenia i wykorzystania posiadanej wiedzy jako zadania strategicznego.

Konkludując można powiedzieć, że ze względu na to, że wiedza pracowników jest istotnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie przewagi konkurencyjnej, a z drugiej strony – procesy związane z jej przekazywaniem na poziomie organizacji wiążą się z występowaniem wielu problemów, firmy, ażeby w pełni wykorzystać jej potencjał, powinny prowadzić świadome i celowe działania w zakresie zarządzania wiedzą, począwszy od odpowiednio ukierunkowanych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi do kształtowania sprzyjającej kultury organizacyjnej.

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce ranga wiedzy stale wzrasta. Sytuacja taka rodzi coraz większą potrzebę koncentracji uwagi na zarządzaniu wiedzą, jako podstawowej koncepcji zarządzania organizacją, która integruje procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania kompetencji, a także budowania opartej na wiedzy kultury organizacyjnej. Zarządzanie wiedzą ma charakter kompleksowy, rozciągając się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji. Osoby zarządzające organizacjami powinny więc przykładać szczególną wagę do odpowiedniej realizacji wszystkich procesów zarządzania wiedzą, mając na uwadze fakt, że istotnym warunkiem sprzyjającym rozwojowi i osiąganiu przewagi konkurencyjnej poprzez realizację tej koncepcji jest odpowiedni sposób wykorzystania potencjału ludzkiego, a problemy związane z zarządzaniem wiedzą stanowią ważne wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Warto w tym zakresie zwrócić szczególną uwagę na bariery, jakie wiążą się z wdrażaniem zarządzania wiedzą, w tym dotyczące przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami i ukierunkowanie na ich

[32]J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami[Knowledge and Innovation Management]*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 173.

eliminację odpowiednio ukształtowanych rozwiązań w zakresie polityki personalnej, obejmujących zachęcające do dzielenia się wiedzą elementy systemu motywacyjnego (w tym systemu wynagrodzeń), sprzyjające budowaniu relacji i przynależności do wspólnoty pracowniczej formy współdziałania i pracy zespołowej, wykazując przy tym dbałość o otwartą komunikację (przy wykorzystaniu narzędzi i form sprzyjających dzieleniu się wiedzą), traktowanie pracowników w sposób podmiotowy oraz budowanie w organizacji atmosfery zaangażowania i zaufania, zwracając uwagę na istotną rolę, jaką w tym zakresie odgrywa kadra kierownicza.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Human Resources Management]*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Human Resources Management]* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
3. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami [Knowledge and Innovation Management]*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
4. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach [Knowledge Management in Polish Companies],* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
5. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
6. Edersheim E.H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy [Drucker's Message. Management Based on Knowledge]*, MT Biznes, Warszawa 2009.
7. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą [Knowledge Management], PWE,* Warszawa 2005.
8. Fazlagić A., *Brokerzy wiedzy [Knowledge Brokers]*, „Manager", nr 2/2001.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Metody projektowania systemów zarządzania [Methods of Designing Management Systems]*, Difin, Warszawa 2004.
10. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście [Knowledge Management. Integrated approach]*, PWE, Warszawa 2006.
11. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Contemporary Enterprises]*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010.
12. Kwiecień K., Majewski M., *Tajniki wykorzystania wiedzy [Secrets of Knowledge Management]*, (w:) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Company]*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.
13. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach [Human Resources Management in Polish Companies]*, PWN, Warszawa 2010.
14. Mertins K., Heisig P., Vorbeck J., *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2001.
15. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy [Organizations Based on Knowledge]*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
16. Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji [Knowledge Management in Organization]*, (w:) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy [The Basics of Corporate Management in the Economy Based on Knowledge]*, Difin, Warszawa 2007.
17. Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie [Quantitative Knowledge Management – Western Approach]*, (w:) K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Company]*, PWN, Warszawa2005.

18. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowlegde Creating Company*, Oxford University Press, NewYork 1995.
19. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie [Knowledge Management in Company]*, PWN, Warszawa 2005.
20. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą. w organizacji [Knowledge Management in Organization]*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
21. Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa [Human – Value Creator in Company]*, (w:) A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy [Company Value Management]*, Poltext, Warszawa 1999.
22. Stabryła A., *Zarządzanie wiedzą jako dziedzina [Knowledge Management as a Domain]*, (w:) E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróz (red.), *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji [Personal Function in the Changing Organization]*, Wyd. Media Press, Łódź 2008.
23. Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
24. Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa [Knowledge Management and Creation of Intellectual Capital in the Contemporary Company]*, „E-mentor", nr 2/2010.
25. Watson I., *Applying Knowledge Management. Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 2003.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION – CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The aim of the herein paper is to present the essence of knowledge management concept with the particular emphasis on the most significant challenges concerning the knowledge management in organization and its impact on the human resources management. The article presents an overview of the literature analysis within the aforementioned spectrum.

Key words:knowledge management, human resources management

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty koncepcji zarządzania wiedzą, ze zwróceniem szczególnej uwagi na najważniejsze wyzwania, jakie wynikają z zarządzania wiedzą w organizacji dla zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowanie ma charakter przeglądowy. Podstawą realizacji celu jest analiza literatury przedmiotu w obszarze podejmowanej problematyki.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Dr Sylwia Stachowska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Katedra Organizacji i Zarządzania
ul. Prawocheńskiego 3
10-720 Olsztyn
sylwia.stachowska@uwm.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 336-345
data przesłania 15.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr Monika Szymura
Politechnika Opolska

UMOWY PRAWNYM INSTRUMENTEM ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI

Wstęp

W czasach pogłębionej konkurencji przedsiębiorcy zmuszeni są do ciągłego doskonalenia oferowanych przez siebie produktów czy wprowadzania coraz nowocześniejszych rozwiązań. Coraz cenniejszym składnikiem przedsiębiorstwa staje się niematerialny element, jakim jest wiedza. Stąd tak istotnym jest nie tylko wspomaganie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie, ale i zdobywanie umiejętności, które pozwolą na pozyskanie, komercjalizację oraz wprowadzenie na rynek nowych rozwiązań.

Własność intelektualna obejmuje ogół uzewnętrznionych wytworów ludzkiego intelektu, bez względu na sposób wyrazu (zapis, rysunek, przedmiot, plan, projekt, artykuł, podręcznik itp.) Dzieła te są wynikiem działań człowieka w różnych sferach (nauki, sztuki i przemysłu). Prawo własności intelektualnej tradycyjnie dzieli się na prawo autorskie uregulowane przepisami ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych[1] (utwór) oraz prawo własności przemysłowej ujęte w postanowieniach ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (wynalazek, wzór użytkowy, wzór przemysłowy itp.).[2]

Cechą charakterystyczną praw własności intelektualnej jest ich wyłączność. Skutkiem tego jedynie podmiot, któremu prawa te przysługują może korzystać z danego innowacyjnego rozwiązania w sposób zarobkowy lub zawodowy, a tym samym czerpać korzyści finansowe z wprowadzenia go na rynek. Uprawnienie to może wynikać z uzyskania tytułu ochronnego np. patentu, posiadania praw autorskich czy też uzyskania licencji na korzystanie z danego przedmiotu ochrony.

Dla przedsiębiorstwa zasadnicze znaczenie ma zbywalny charakter praw własności intelektualnej. Podstawowym sposobem udzielenia zgody na

[1]Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.).
[2]Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).

korzystanie z prawa wyłącznego przez osobę trzecią jest umowa (licencja, franczyza, leasing itp.). Wprawdzie zgodnie z generalną zasadą swobody umów „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie lub zasadom współżycia społecznego”[3], to jednak w odniesieniu do rozporządzania kapitałem intelektualnym podlega ona pewnym ograniczeniom.

Artykuł stanowi próbę wskazania wybranych instytucji prawa kontraktowego umożliwiających sprawne zarządzanie innowacjami, ze szczególnym uwzględnieniem umowy licencji. Podstawową funkcją umów jest umożliwienie korzystania z praw wyłącznych innym podmiotów niż wyłącznie uprawnione. Znajdują one zastosowanie na gruncie ogółu praw własności intelektualnej. Tekst obejmuje rozważania dotyczące umów, których przedmiotem są dobra niematerialne chronione prawami własności przemysłowej.

Umowy w zarządzaniu innowacjami

Prawa własności intelektualnej mają charakter praw majątkowych i jako takie są zbywalne oraz mogą być przedmiotem umów cywilnoprawnych. Wśród umów wykorzystywanych na gruncie innowacji wymienić można: umowy licencyjne, umowy o przeniesienie prawa (np. sprzedaż), umowy o wspólności prawa (np. umowa o współpracy), umowy o obciążenie praw podmiotowych własności przemysłowej ograniczonymi prawami rzeczowymi, inne umowy, np. o sprawowanie zarządu cudzą własnością przemysłową, franczyza, leasing, dzierżawa, użytkowanie i wiele innych. Poniżej przedstawione zostaną niektóre z nich.

Umowy są podstawowym, ale nie jedynym sposobem, pozwalającym na wykorzystanie innowacji w obrocie gospodarczym. Licencję na korzystanie z cudzego dzieła można uzyskać nadto z mocy ustawy[4] oraz na podstawie decyzji Urzędu Patentowego RP.[5]

W praktyce rynkowej najczęściej wykorzystywana jest **umowa licencyjna.** Umowę licencyjną uznaje się za szczególną, pozakodeksową umowę nazwaną, która opiera się na zasadzie swobody kontraktowej. Skutkiem tego, w zakresie nieuregulowanym ustawą z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo

[3] Art. 353¹ ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).
[4] Art. 81 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).
[5] Tzw. licencja przymusowa, zgodnie z art. 82 p.w.p. może zostać udzielona np. , gdy: jest to konieczne do zapobieżenia lub usunięcia stanu zagrożenia bezpieczeństwa Państwa, w szczególności w dziedzinie obronności, porządku publicznego, ochrony życia i zdrowia ludzkiego oraz ochrony środowiska naturalnego, czy w sytuacji nadużycia patentu.

własności przemysłowej mają zastosowanie przepisy ogólne Kodeksu Cywilnego.[6]

Regulacja ustawowa odnosi się wprawdzie bezpośrednio, jedynie do korzystania z wynalazku (prawo patentu), ma jednak (przynajmniej częściowo) zastosowanie również do pozostałych praw chronionych na gruncie przepisów ustawy – Prawo własności przemysłowej (na podstawie odwołania zawartego w art. 100 p.w.p. stosuje się je do tytułu ochronnego na wzór użytkowy, art. 118 p.w.p. do wzoru przemysłowego i art. 163 p.w.p. do znaku towarowego, za wyjątkiem oznaczeń geograficznych).[7]

Zgodnie z treścią art. 66 ust.1 p.w.p., uprawniony z patentu może zakazać osobie trzeciej, niemającej jego zgody, korzystania z wynalazku w sposób zarobkowy lub zawodowy polegający na: wytwarzaniu, używaniu, oferowaniu, wprowadzaniu do obrotu lub importowaniu dla tych celów produktu będącego przedmiotem wynalazku lub stosowaniu sposobu będącego przedmiotem wynalazku, jak też używaniu, oferowaniu, wprowadzaniu do obrotu lub importowaniu dla tych celów produktów otrzymanych bezpośrednio takim sposobem.[8]

Wskazać należy, że ustawa określa nie tylko negatywny zakres prawa wyłącznego podmiotu uprawnionego, lecz również zakres pozytywny. Uprawniony z patentu może w drodze umowy udzielić innej osobie upoważnienia (licencji) do korzystania z jego wynalazku.[9]

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że instytucja licencji odnosi się do upoważnienia udzielanego przez podmiot prawa wyłącznego, które obejmuje zgodę na korzystanie z danego dobra intelektualnego. Samą licencję rozumieć należy jako „oświadczenie woli uprawnionego z praw wyłącznych, którego treścią jest upoważnienie do korzystania z danego dobra niematerialnego".[10] Natomiast, w świetle regulacji art. 66 oświadczenie to staje się skuteczne dopiero wówczas, gdy stanowi część umowy.

Poprzez umowę licencyjną licencjodawca udziela licencjobiorcy zgodę na korzystanie z określonego dzieła we wskazanym w niej zakresie. Co istotne, wszystkie prawa wyłączne (zarówno majątkowe, jak i osobiste) co do zasady pozostają przy twórcy. Z punktu widzenia licencjodawcy (podmiotu praw wyłącznych), **umowa licencyjna** jest zatem bardziej korzystna aniżeli umowa

[6] Księga I pt. „Część ogólna" oraz księga III. pt. „Zobowiązania".

[7] J. Skrzypczak, *Prawa i obowiązki stron umowy licencyjnej dotyczącej wzorów przemysłowych w świetle regulacji krajowych i Unii Europejskiej*, *[The rights and responsibilities of the parties of license agreements concerning industrial]*, Środkowoeuropejskie Studia Polityczne, 3/2009, s.99.

[8] Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).

[9] Art. 66 ust. 2 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).

[10] K. Szczepanowska-Kozłowska, *Umowy licencyjne w prawie własności przemysłowej*, *[Licensing agreements in industrial property law]*, Lexis Nexis, Warszawa 2007, s.15.

o przeniesienie autorskich praw majątkowych, która skutkuje ich ostatecznym zbyciem.

Umowa **licencji** opiera się na zasadzie swobody zawierania umów i ich postanowienia mogą być kształtowane zgodnie z wolą stron, lecz w granicach prawa. Na gruncie prawa własności przemysłowej ograniczenia te zostały zawarte w rozdziale 6 ustawy prawo własności przemysłowej, a za ich podstawowe zadanie uznać należy ochronę praw podmiotu uprawnionego. Podkreślić jednak należy, że większość regulacji odnoszących się do zasad zawierania umów licencyjnych ma charakter względnie obowiązujący i strony mogą zawrzeć w ich treści odmienne rozwiązania, aniżeli te które wynikają z norm ustawowych.

Umowa licencyjna powinna być sporządzona, pod rygorem nieważności, w formie pisemnej.[11] Okres trwania licencji uzależniony jest od rodzaju dobra, który obejmuje jej treść. Jeśli przedmiotem licencji jest wynalazek, na który przyznano patent. Czas trwania umowy licencyjnej wynosi maksymalnie 20 lat.[12]Jest to umowa odpłatna, ale strony mogą postanowić inaczej. Brak określenia zasad i kwoty wynagrodzenia w umowie nie znosi prawa licencjodawcy do uzyskania ekwiwalentu pieniężnego za korzystanie z dzieła. Przysługuje mu wówczas odpowiednie wynagrodzenie tj. odpowiadające wysokości rynkowych stawek za korzystanie z określonych, lub zbliżonych utworów i praw. [13] Forma wynagrodzenia zależy od woli stron, najczęściej są to świadczenia powtarzalne, okresowe. Może ono przybrać postać jednorazowej opłaty stałej opłaty albo opłaty od każdej sprzedanej sztuki.

Zaletą omawianej instytucji jest, że unormowania prawne pozwalają na niezwykle elastyczne kształtowanie treści licencji. Strony mogą w każdej sytuacji inaczej budować łączący je węzeł prawny. Wśród wielu rodzajów licencji wymienić można: licencję niewyłączna, licencję wyłączną, licencję pełną, licencję ograniczoną, licencję aktywną, sublicencje, licencję otwartą, licencję dorozumianą.[14] Określenie rodzaju licencji umownej leży w gestii stron umowy, które powinny go jasno określić w treści kontraktu.[15] W przypadku niedookreślenia rodzaju licencji przez strony zastosowanie mają dyrektywy interpretacyjne, zgodnie z którymi „oświadczenie woli należy tak tłumaczyć,

[11] Art. 76 ust 1 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).

[12] Licencja wygasa najpóźniej z chwilą wygaśnięcia patentu.

[13] Art. 22 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.). Kwestia ta jest podobnie uregulowana na gruncie prawa autorskiego.

[14] A.M. Dereń, *Własność intelektualna i przemysłowa. Kompendium wiedzy, [Intellectual and industrial property. Knowledge compendium],* Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2007, s.79.

[15] Zgodnie z art. 80 ust 4 p.w.p, jeżeli umowa licencyjna dochodzi do skutku w wyniku ogłoszenia o gotowości udzielenia licencji otwartej to wynikające z niej uprawnienie jest zawsze licencją pełną i niewyłączną.

jak tego wymagają ze względu na okoliczności, w których złożone zostało, zasady współżycia społecznego oraz ustalone zwyczaje. W umowach należy raczej badać, jaki był zgodny zamiar stron i cel umowy, aniżeli opierać się na jej dosłownym brzmieniu".[16]

Art. 76 ust. 4 p.w.p. stanowi, że „jeżeli umowa licencyjna nie zastrzega wyłączności korzystania z wynalazku w określony sposób, udzielenie licencji jednej osobie nie wyklucza możliwości udzielenia licencji innym osobom, a także jednoczesnego korzystania z wynalazku przez uprawnionego z patentu".[17] Przytoczony przepis definiuje zatem pojęcie licencji niewyłącznej. Ustawa wprowadza również pojęcie licencji pełnej i ograniczonej. I tak zgodnie z art. 76 ust 2 p.w.p. „W umowie licencyjnej można ograniczyć korzystanie z wynalazku (licencja ograniczona). Jeżeli w umowie licencyjnej nie ograniczono zakresu korzystania z wynalazku, licencjobiorca ma prawo korzystania z wynalazku w takim samym zakresie jak licencjodawca (licencja pełna)".[18] Jako słuszny należy przyjąć pogląd, zgodnie z którym „ustawodawca wprowadza tu także regułę interpretacyjną, nakazującą traktować licencję jako pełną, chyba że ograniczenie korzystania z wynalazku wynika wyraźnie z treści umowy. [...] Ustanowienie licencji pełnej oznacza więc, że uprawnionemu służy cała triada możliwości eksploatowania wynalazku".[19]

Katalog uprawnień przyznanych licencjobiorcy może być bardzo szeroki i dostosowany do indywidualnych potrzeb i możliwości stron umowy. Postanowienia umowne mogą obejmować zezwolenie na korzystanie z ogółu praw wyłącznych licencjodawcy, ale mogą mieć znacznie węższy zakres i ograniczać się do wskazania konkretnych uprawnień (np. obrót towarem na granicach danego obszaru, podwykonawstwo, sublicencje). Podkreślić należy, że przepisy ustawy nie określają katalogu obowiązków licencjobiorcy. Taka konstrukcja prawna daje to podmiotowi praw wyłącznych możliwość przyznania różnych uprawnień większej liczbie licencjobiorców (oczywiście pod warunkiem, że udzielona licencja nie ma charakteru wyłącznego).[20] Z drugiej strony obliguje do starannego konstruowania treści umowy.

W sytuacji, gdy licencja dotyczyć ma szerokiego wachlarza praw wyłącznych (np. projekt technologii dla wielofunkcyjnego produktu), proces jej przyznania może być niezwykle skomplikowany i wymagać dodatkowych

[16] Art. 65 § 1 i 2 kc; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930); por. A. Szewc, K. Zioło, M. Grzesiczak, *Umowy jako prawne narzędzie transferu innowacji*, *[Agreement as a legal tool for innovation transfer]*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s.72.

[17] Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).

[18] Art. 76 ust.2 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).

[19] M. du Vall, *Prawo patentowe*, *[Patent law]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 279.

[20] M. Łazewski, M. Gołebiowski, *Własność intelektualna*, *[Intellectual property]*, Tom III, Warszawa 2006, s.18.

działań (faktycznych i prawnych). Nierzadko koniecznym jest uzyskanie obok pierwotnego pozwolenia na korzystanie z prawa wyłącznego tzw. licencji sprzężonych, które pozwalają na korzystanie z poszczególnych rozwiązań składających się na dany przedmiot ochrony.[21]

Doktryna wskazuje na wzajemne powiązanie umów licencyjnymi i know-how. To ostatnie dotyczy nieopatentowanych wynalazków oraz niezarejestrowanych wzorów użytkowych i przemysłowych, ale i innych poufnych danych mających istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że umowy, których przedmiotem jest know-how są swoistym w uzupełnieniem umów licencyjnych.[22] Wynika to z faktu, iż umowa licencyjna wymaga wzajemnego zaufania i współdziałania stron. Dlatego udzielenie licencji wymaga zazwyczaj dodatkowych uzgodnień, w przedmiocie udostępniania
i wykorzystywania utajnionych informacji, czy wiedzy wynikającej z wieloletniej praktyki.[23]

Warto zwrócić uwagę na często występujące na gruncie obrotu technologiami umowy quasi-licencyjne, do których odpowiednio stasuje postanowienia dotyczące umów licencyjnych. Rozumie się przez nie zezwolenie na korzystanie z cudzego wynalazku, jeszcze wprawdzie niechronionego patentem, ale korzystającego z pierwszeństwa do patentu (wniosek złożony w Urzędzie Patentowym). Ich częste wykorzystywanie, wynika z faktu, że uzyskanie patentu na danego wynalazku powoduje, iż ochroną objęty zostaje również czas od zgłoszenia do Urzędu Patentowego a udzieleniem patentu.[24]

Uprawniony z praw wyłącznych może wyrazić zgodę na korzystanie z nich, wykorzystując inne niż umowa licencyjna instytucje prawa kontraktowego.

Jako przykład wskazać można **umowę sprzedaży**. Umowę tę charakteryzuje zbycie przez uprawnionego na rzecz drugiej strony wszystkich praw wyłącznych. Tym samym nie ma wpływu na dalsze losy dzieła. Zgodnie z art. 535 kc, Przez umowę sprzedaży sprzedawca zobowiązuje się przenieść na

---

[21] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, J. Brdulak, A. Rutkowska-Brdulak, K. Żbikowska, *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców,* [*How to implement technological innovations in the company. Guide for entrepreneurs]*,Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s.77-79.

[22] R. Golat, *Prawa na dobrach niematerialnych jako przedmiot aportu w spółkach kapitałowych*, *[Intangible property rights as a subject of the contribution in capital companies]*, Prawo Spółek 2002/4/12, s.13.

[23] A.M. Dereń, *Własność intelektualna…,* op.cit., s.78-79.

[24] E. Gwarda-Gruszczyńska , *Znaczenie ochrony wiedzy i własności intelektualnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [The importance of knowledge and intellectual property protection in competitive advantage creation process]*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług 57/2010, E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju, Cz. I, s.508-509.

kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący zobowiązuje się rzecz odebrać i zapłacić sprzedawcy cenę.[25] Umowa sprzedaży należy do umów wzajemnych, odpłatnych i dwustronnie zobowiązujących. Jak wynika z przytoczonego wyżej przepisu, co do zasady przedmiotem umowy sprzedaży są rzeczy (przedmioty materialne). Możliwość wykorzystania tej umowy również w obrocie dobrami niematerialnymi, jakimi są prawa wyłączne, dopuszcza się na mocy art. 555 kc który stanowi, że przepisy o sprzedaży rzeczy stosuje się odpowiednio do sprzedaży praw.

Umowa sprzedaży wywołuje skutek prawny z chwilą jej zawarcia, chyba że strony postanowiły inaczej. W doktrynie i praktyce obrotu cywilnego podkreśla się, że „wobec osób trzecich przejście prawa będzie skuteczne dopiero po dokonaniu w odpowiednim rejestrze patentowym wpisu o zbyciu prawa (art. 67 ust. 3 PWP). Wpis nie jest natomiast potrzebny dla skuteczności umowy w stosunkach pomiędzy jej stronami. Oznacza to, że strony są związane zawartą umową nawet jeżeli nie zostanie ona wpisana do rejestru".[26]

Najczęściej umowa sprzedaży wykorzystywanajestprzy mniej skomplikowanych projektach. Jako przykład może posłużyć przeniesienie na dany podmiot (najczęściej przedsiębiorcę) praw do dzieła wytworzonego przez jednostkę naukową czy badawczą na jego zamówienie.[27]

Wśród umów wykorzystywanych w transferze technologii wskazać można kategorię umów rodzących obciążenie prawa wyłącznego prawem rzeczowym osoby trzeciej. Taki charakter ma między innymi **użytkowanie**.

Zgodnie z art. 252 kc, „rzecz można obciążyć prawem do jej używania i do pobierania jej pożytków (użytkowanie)".[28] Podobnie jak w przypadku sprzedaży, definicja tej instytucji wskazuje, że tym ograniczonym prawem rzeczowym obciążyć można jedynie rzecz. Ustawa dopuszcza jednak możliwość by przedmiotem użytkowania było prawo (w tym oczywiście prawo intelektualne na dobrach niematerialnych). Do użytkowania praw stosuje się odpowiednio przepisy o użytkowaniu rzeczy.[29]

Wśród podstawowych obowiązków użytkownika prawa należy wymienić: wykonywanie użytkowania zgodnie z wymaganiami prawidłowej gospodarki oraz niezwłoczne zawiadomienie właściciela o tym, że osoba trzecia dochodzi przeciw niemu roszczeń dotyczących tego prawa. Umowa użytkowania może mieć charakter odpłatny lub nieodpłatny.

Zgodnie z treścią art. 253 § 1kc , zakres użytkowania można ograniczyć przez wyłączenie oznaczonych pożytków rzeczy. Podkreślić jednak należy, że

[25]Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).
[26] A. Szewc, K. Zioło, M. Grzesiczak, *Umowy jako prawne…,* op.cit., s.90.
[27] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, J. Brdulak, A. Rutkowska-Brdulak, K. Żbikowska, *Jak wdrażać innowacje…*, op.cit., s.78.
[28]Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).
[29] Art. 265 kc; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).

ograniczenie użytkowania poprzez wyłączenie oznaczonych pożytków prawa nie może prowadzić do pozbawienia użytkownika wszystkich pożytków z obciążonego prawa. „W przeciwnym razie taka umowa nie będzie skutecznie ustanawiała użytkowania, do którego konstytutywnych cech należy umożliwienie użytkownikowi pobieranie pożytków”.[30]

Przedstawiciele doktryny stoją na stanowisku, że ustanowienie użytkowania na prawach własności przemysłowej powoduje problemy wynikające z charakteru tego dobra.[31] Podkreśla się, że „zastosowanie użytkowania w obszarze własności przemysłowej rodzi spore trudności interpretacyjne, przede wszystkim w określeniu, na czym ma polegać użytkowanie, w szczególności gdy weźmie się pod uwagę naczelną zasadę użytkowania nakładającą na użytkownika obowiązek postepowania *salvae rei substantiae.*”[32] To na użytkowniku bowiem spoczywa obowiązek zachowania substancji i dotychczasowego przeznaczenia przedmiotu użytkowania.[33]

Właśnie te trudne do usunięcia niejasności interpretacyjne wskazać należy się jako przyczynę nikłego wykorzystywania prawa użytkowania w zarządzaniu własnością przemysłową.

Umowa dzierżawy jest często porównywana do użytkowania. Istotę dzierżawy stanowi zobowiązanie wydzierżawiającego do oddania rzeczy do używania oraz pobierania pożytków, natomiast dzierżawca zobowiązuje się do płacenia czynszu.[34] Na mocy art. 709 k.c. dopuszczono także dzierżawę praw. Z uwagi na fakt, iż prawa własności przemysłowej (jak i majątkowe prawa autorskie) mają charakter majątkowy i dają potencjalna możliwość pobierania pożytków prawnych, mogą stanowić przedmiot dzierżawy.

Pomimo niewątpliwych podobieństw umowy dzierżawy i użytkowania wykazują one także wyraźne różnice. Jak podkreślono wyżej użytkowanie jest prawem rzeczowym, tym samym jest skuteczne wobec osób trzecich. Natomiast dzierżawa ma charakter stosunku czysto obligacyjnego, zatem rodzi skutek jedynie pomiędzy stronami umowy.

Umowa dzierżawy ma charakter czysto rozporządzający i jak podnosi się w doktrynie, nie sposób rozwiązać jej poprzez wypowiedzenie lub odstąpienie przez jedną ze stron, umowę dzierżawy można w ten sposób rozwiązać.

---

[30] B. Baliga, M. Kućka, *Korzystanie z praw autorskich. Użytkowanie i dzierżawa a licencje, [Using the copyright. Use and lease and licenses]*, Transformacje Prawa Prywatnego 2/2008, s.20.

[31] K. Szczepanowska-Kozłowska, *Umowy licencyjne*…, op.cit., s.15-17.

[32] A. Górnicz-Mulcahy, *Prawo do wynagrodzenia za pracownicze projekty wynalazcze w prawie polskim, [The right to remuneration for the employee inventive projects in Polish law]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s.196.

[33] Art. 265 § 1 i 2 oraz 267 § 1 kc; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).

[34] Art. 693 § 1 kc; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).

Ze względów praktycznych znaczenie ma to, że przedmiotem dzierżawy jest patent, nie zaś chronione dzieło. Dzierżawca jest uprawniony do korzystania z tytułu ochronnego, ale nie z chronionego nim wytworu. Oczywiście umowę dzierżawy można poszerzyć o postanowienie, które na to ostatnie zezwala. „Praktycznie oznacza to, że dzierżawca może np. udzielać – i to we własnym imieniu, a nie w imieniu wydzierżawiającego – licencji na korzystanie z wynalazku, jak również pobierać odszkodowania z tytułu naruszenia patentu (znów na swoją rzecz, a nie na rzecz właściciela patentu) co odróżnia dzierżawę zarówno od niewyłącznej umowy licencyjnej".[35]

Podsumowanie

Fakt, iż większość postanowień ustawowych odnoszących się do umów wykorzystywanych w obrocie innowacjami ma charakter względnie obowiązujący powoduje, że są one bardzo elastycznym narzędziem prawnym i pozwala na dostosowanie ich treści do indywidualnych potrzeb stron stosunku prawnego. Oparcie ich konstrukcji na zasadzie swobody zawierania umów skutkuje wielką różnorodnością form i rodzajów.

Podstawową funkcją umów jest umożliwienie korzystania z praw wyłącznych innym podmiotów niż wyłącznie uprawnione. Nadto jednak podkreśla się ich istotną rolę innowacyjną. Wykorzystywane w należyty sposób pozwalają przedsiębiorcy uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku i wzbogacają firmę o cenny element, jakim jest wiedza.

Bibliografia

1. Baliga B., Kućka M., *Korzystanie z praw autorskich. Użytkowanie i dzierżawa a licencje, [Using the copyright. Use and lease and licenses]*, Transformacje Prawa Prywatnego 2/2008.
2. Dereń A.M., *Własność intelektualna i przemysłowa. Kompendium wiedzy, [Intellectual and industrial property knowledge compendium]*, Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2007.
3. du Vall M., *Prawo patentowe, [Patent law]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
4. Golat R., *Prawa na dobrach niematerialnych jako przedmiot aportu w spółkach kapitałowych, [Intangible property rights as a subject of the contribution in capital compatys]*, Prawo Spółek 2002/4/12.
5. Górnicz-Mulcahy A., *Prawo do wynagrodzenia za pracownicze projekty wynalazcze w prawie polskim, [The right tp remunaration for the employee inventive projects in polish law]*,Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
6. Gwarda-Gruszczyńska E., *Znaczenie ochrony wiedzy i własności intelektualnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [The importance of knowledge and intellectual property protection in competitive advantage creation process]*,,,Zeszyty

[35]A. Szewc, K. Zioło, M. Grzesiczak, *Umowy jako prawne…,* op.cit., s.111.

Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług" 57/2010, E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju, Cz. I.
7. Łazewski M., Gołebiowski M., *Własność intelektualna, [Intellectual Property],*Tom III, Warszawa 2006.
8. Skrzypczak J., *Prawa i obowiązki stron umowy licencyjnej dotyczącej wzorów przemysłowych w świetle regulacji krajowych i Unii Europejskiej, [The rights and responsibilities of the parties of license agreements concerning industrial]*, Środkowoeuropejskie Studia Polityczne, 3/2009
9. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., Brdulak J., Rutkowska-Brdulak A., Żbikowska K., *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców, [How to implement technological innovations in the company. Guide for the entrepreneurs]*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
10. Szczepanowska-Kozłowska K., *Umowy licencyjne w prawie własności przemysłowej, [Licensing agreements in industrial property law]*, Lexis Nexis, Warszawa 2007.
11. Szewc A., Zioło K., Grzesiczak M., *Umowy jako prawne narzędzie transferu innowacji, [Agreement as a legal tool for innovation transfer]*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
12. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).
13. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.).
14. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).

AGREEMENT AS LEGAL INSTRUMENT IN MANAGEMENT OF INNOVATIONS

Summary

The article is an attempt to indicate the selected institutions of contract law allowing efficient management of innovation, with particular emphasis on license agreement. The primary purpose of the agreements is to allow the use of exclusive rights to other entities than only authorized. They are used on the basis of the total number of intellectual property rights. The text considers agreements which are the subject of intangible assets protected by industrial property rights.

Key words:industrial property law, agreement, license

Streszczenie

Artykuł stanowi próbę wskazania wybranych instytucji prawa kontraktowego umożliwiających sprawne zarządzanie innowacjami, ze szczególnym uwzględnieniem umowy licencji. Podstawowym celem umów jest umożliwienie korzystania z praw wyłącznych innym podmiotów niż wyłącznie uprawnione. Znajdują one zastosowanie na gruncie ogółu praw własności intelektualnej. Tekst obejmuje rozważania dotyczące umów, których przedmiotem są dobra niematerialne chronione prawami własności przemysłowej.

Słowa kluczowe: własność przemysłowa, umowa, licencja

Adres do korespondencji-Correspndence address:
Monika Szymura
ul. Hallera 4D/147
45-867 Opole

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 346-362
data przesłania 29.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Mgr Aneta Kuźniarska
Dr Magdalena M. Stuss
Instytut Ekonomii Finansów i Zarządzania,
Uniwersytet Jagielloński

ROLA KIEROWNICTWA W CONTROLLINGU PERSONALNYM (WYBRANE ASPEKTY)

Wstęp

Kierownik w każdym przedsiębiorstwie pełni istotną rolę w procesie zarządzania bez względu na jego wielkość, rodzaj prowadzonej działalności, technologię i branżę oraz otoczenie w którym funkcjonuje[1]. Odpowiada on za realizację celów organizacji, musi przestrzegać zasad racjonalnego gospodarowania i mieć na względzie wynik ekonomiczny. Dodatkowo pracując z ludźmi i dla nich ma obowiązek stworzenia warunków, które pobudzą w pracownikach inicjatywę oraz ich poczucie odpowiedzialności, a więc jego rola nie może ograniczać się wyłącznie do dysponowania personelem, ale powinna polegać również na stworzeniu warunków, które pozwolą na osiągnięcie celów organizacji dla której pracuje[2].

Współczesne organizacje dla usprawnienia funkcji kierowniczych[3] stosują wiele innowacyjnych metod i instrumentów zarządzania. Należy do nich niewątpliwie wdrażany coraz częściej w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem controlling, którego jednym z głównych zadań jest wspomaganie i koordynacja systemu zarządzania[4]. Celem opracowania jest zaprezentowanie roli kadr kierowniczych w planowaniu, projektowaniu i wdrażaniu controllingu personalnego w organizacji na różnych szczeblach zarządzania, uwzględniając wybrane odmiany controllingu.

---

[1] K. Krzakiewicz (red), *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, [*The problems of managerial work in the modern enterprise]* Kreos, Poznań 2008, s. 56

[2] T. Mendel, *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, [*Shaping the capacity and organization of their own work modern manager*] Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 11.

[3] Przez funkcje kierownicze można rozumieć wyspecjalizowane działania zmierzające do utrzymania systemów kooperacyjnego wysiłku [M. Stuss *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej [Methods for evaluating contemporary managers]*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2003, s.26].

[4] H. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu,* [*Controlling. Planning, control, directing. Basics of building controlling system*] AW Placet, Warszawa 1998, s. 16.

Pojęcie controllingu i jego odmiany

Controlling jest podsystemem zarządzania ukierunkowanym na osiąganie celów postawionych przed organizacją jako całością. Określa się go jako system wspierający kierownictwo w regulowaniu i sterowaniu przebiegiem zachodzących w przedsiębiorstwie procesów gospodarczych oraz koordynowaniu czyli uporządkowaniu współdziałania różnych obszarów działalności organizacji dla osiągnięcia założonych celów. Celem controllingu jest zwiększenie skuteczności i sprawności zarządzania oraz podkreślenie zdolności dopasowania się zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa[5]. Podstawową funkcją controllingu jest koordynacja tzw. funkcji podporządkowanych, a więc planowania, kontroli, sterowania i regulacji, a także zasilania w informacje. Koordynacja ta polega na zharmonizowaniu szczegółowych zadań oraz podejmowanych w ramach różnych podsystemów controllingu działań a także ich ukierunkowaniu na realizację założonego celu[6]. Niezbędnymi do realizacji tych funkcji są oczywiście ludzie - kierownicy i menadżerowie, których rolą jest odpowiednie zaplanowanie działań ogólnych i szczegółowych w zależności od rodzaju wprowadzanego controllingu. Planowanie tych działań z kolei uzależnione jest od szczebla na którym realizowany jest w organizacji controlling. W zależności od rodzaju wprowadzanego w przedsiębiorstwie controllingu oraz obszarów jego zastosowania różnie kształtują się role kierownictwa. Inne będą zadania kadry zarządzającej najwyższego szczebla, inne kierownictwa na poziomie operacyjnym, jeszcze inne bezpośrednio związanego z wdrażaniem i bieżącym funkcjonowaniem controllingu.

W przypadku podjęcia decyzji o zastosowaniu controllingu w przedsiębiorstwie kluczową sprawą jest podanie celów danej jednostki organizacyjnej, zaplanowanie zadań ogólnych i szczegółowych służących realizacji tych celów oraz przyjęcie sposobów ich wykonania. Wszystkie te elementy realizowane są na różnych szczeblach zarządzania.

Z punktu widzenia celu, horyzontu czasu oraz dokładności pomiarów i przewidywań controlling można podzielić na dwie podstawowe odmiany controlling strategiczny i controlling operacyjny.

Controlling strategiczny ma pomagać w realizacji zamierzeń długookresowych, mających odzwierciedlenie w wynikach ekonomiczno – finansowych. Jest on niezbędny przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach, gdzie występuje duża potrzeba koordynowania wielu celów

[5]M. Stuss *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej, [Methods for evaluating contemporary managers]*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2003, s.159

[6] A. Owidia-Surmacz, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń i inni, *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*,[*Budgeting and controlling in the company*] CeDeWu, Warszawa 2010, s. 17.

i działań poszczególnych komórek tak, aby zachować maksymalną elastyczność i trafność decyzji[7].

Tabela 1. Cechy controllingu strategicznego i operacyjnego
Table 1. Characteristics of strategic and operational controlling

CECHA	CONTROLLING STRATEGICZNY STRATEGIC CONTROLLING	CONTROLLING OPERACYJNY OPERATIONAL CONTROLLING
Cele - Objectives	zabezpieczenie długotrwałej egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa - securing long-term existence and business development	rentowność, zysk, płynność i wyniki ekonomiczne - profitability, earnings, liquidity and economic results
Orientacja na - Orientation considered	uwzględnienie zewnętrznych uwarunkowań i kształtowanie na ich podstawie celów oraz potencjalnych zasobów, dopasowanie działalności do zmian w otoczeniu - taking into account external conditions and the formation on the basis of goals and potential resources, adjusting to changes in business environment	wykorzystanie istniejących zasobów, ekonomizacja i regulacja wewnętrznych procesów - use of existing resources economization and regulation of internal processes
Rozpatrywane wymiary - Dimensions	szanse, zagrożenia, mocne i słabe strony - opportunities, threats, strengths and weaknesses	przychody/nakłady, koszty/wydajność/zyskowność – income / expenses, the cost / productivity / profitability
Horyzont czasu - Time horizon	okresy długie lub bardzo długie, nie są ograniczone - periods long or very long, they are not limited	średnio do 3 lat, najczęściej okresy krótkie – rok, kwartał - an average of 3 years, usually short periods - year, quarter
Poziom planowania - The level of planning	strategiczne - strategic	taktyczne i operatywne - tactical and operative
Strukturalizacja problemów - Structuring problems	niski stopień strukturalizacji, bardziej jakościowy niż ilościowy charakter celów i zadań - low degree of structuring qualitative rather than a quantitative nature of the objectives and tasks	cele i zadania wyrażone w wielkościach ilościowych, duża precyzja danych - aims and objectives expressed in quantitative sizes, high precision data

Źródło: Z. Sekuła, Controlling personalny, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999, s. 25.
Source: Z. Sekuła, Human Resource Controlling, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999, s. 25.

[7] Z. Sekuła, *Controlling personalny*, [*Human Resource Controlling*] Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999, s. 23.

Ponadto stwarza on warunki organizacyjne, metodologiczne i informacyjne do opracowania misji, wizji i celów przedsiębiorstwa, a także do kształtowania struktury organizacyjnej i komunikacyjnej służącej realizacji przyjętych strategii[8]. Jego założenia niewątpliwie należą do zadań kierownictwa wyższego szczebla.

Natomiast controlling operacyjny natomiast skupia się na zagadnieniach związanych z bieżącym funkcjonowaniem organizacji i należy do obszarów funkcyjnych kierownictwa liniowego, niemniej jednak wymaga on szerokiego współdziałania kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania[9]. Szczegółowe różnice pomiędzy obiema odmianami przedstawia tabela 1.

Inny podział controllingu stanowią kryteria funkcjonalne. Zgodnie z nimi możemy wyróżnić controlling produkcji, controlling marketingu i sprzedaży, controlling badań i rozwoju, controlling inwestycji, controlling projektów, controlling zaopatrzenia, controlling jakości, controlling logistyki, controlling finansowy, controlling podatkowy, controlling personalny[10].

Podmioty stosujące controlling mogą wdrażać go w wydaniu ogólnym lub wykorzystywać różne jego rodzaje, zgodnie z przedstawioną powyżej specyfikacją, należy jednak pamiętać, iż mogą one na siebie wzajemnie nachodzić. Wzajemne przenikanie się różnych rodzajów controllingu jest niezbędne do określenia związków przyczynowo – skutkowych zachodzących w przedsiębiorstwie zjawisk. Jest to szczególnie istotne przy określaniu wpływu poszczególnych zjawisk na cel działania przedsiębiorstwa, w tym np. na wynik finansowy[11].

Controlling personalny

Zmiany jakie zachodzą we współczesnych koncepcjach i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi wywołują potrzebę zastosowania szeregu narzędzi wspomagających działalność przedsiębiorstw w obszarze personalnym. Jednym z pomocnych w tym instrumentów może być wdrożenie w organizacji controllingu personalnego. Rolą controllingu jest odpowiednio wczesne wykrywanie zachodzących zmian i przewidywanie ich skutków oraz planowanie działań w tym zakresie. Controlling personalny stanowi nieodłączną część controllingu jako koncepcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Jego

[8] J. Goliszewski, *Controlling - koncepcja, zastosowanie, wdrożenie*, [*Controlling - concept, application, implementation*] Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 154
[9] Tamże, s. 39.
[10] J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, [*Management Controlling. Design and implementation*] Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 41
[11] S. Marciniak, *Controlling. Teoria, zastosowania*, [*Controlling. The theory, application*] Difin, Warszawa 2008, s. 16.

podstawowym celem jest podnoszenie rentowności, sprawności i efektywności działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pozostałe jego cele to[12]:

- powiązanie działań komórki personalnej z całym przedsiębiorstwem poprzez działania koordynacyjne,
- dbanie o przejrzystość kosztów personalnych i czynników je tworzących,
- wskazanie skutków pracy zasobów ludzkich w innych obszarach funkcjonalnych dla zarządzania przedsiębiorstwem jako całością.

Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być oparte na strategicznych i operatywnych celach przedsiębiorstwa. Strategia personalna ma wspomagać i umożliwiać realizacje krótko i długookresowych celów firmy. Nie może być oderwana od reszty zarządzania i realizować samoistną wiązkę celów; musi stanowić część składową ogólnej strategii. Powinna być również powiązana ze wszystkimi strategiami cząstkowymi, takimi jak strategia marketingowa, strategia zarządzania produkcją, podnoszenia jakości wyrobów, stosowania postępu technicznego itp. Właśnie badanie zależności między poszczególnymi strategiami a strategią personalną jest ważnym zadaniem controllingu personalnego. W ten sposób sprawdza się, czy realizacja ogólnych i szczegółowych strategii przedsiębiorstwa jest możliwa przy istniejących bądź potencjalnych zasobach pracy[13].

Controlling ma zapobiegać podejmowaniu niewłaściwych decyzji w polityce personalnej, które mogą podnosić koszty pracy. Ma badać potrzeby i kierunki zmian w systemie motywowania, dostarczać informacji o zachowaniach pracowników, poszukiwać dróg kompromisu między pracownikami
a pracodawcą z uwzględnieniem związków zawodowych jako jednego ze źródeł rozwiązywania problemów i konfliktów na tej linii. Dodatkowo powinien ułatwiać pracownikom dostęp do informacji umożliwiających zrozumienie interesów obu stron oraz dbać, aby informacje przepływały w obie strony[14].
Na tej podstawie można wyróżnić główne funkcje controllingu personalnego[15]:

- Controlling ma czuwać nad przygotowaniem kompleksowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniając właściwy podział ról i funkcji między kierowników liniowych i komórki sztabowe do spraw zarządzania personelem.

---

[12] P. Zając, *Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim [Human Resource Controlling in the human capital management]*, Zeszyty Naukowe nr 4, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2006, s. 205.

[13] M. Stuss *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej, [Methods for evaluating contemporary managers]*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2003, s.160.

[14] Z. Sekuła, *Controlling personalny*, [*Human Resource Controlling*] Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 55 – 66.

[15] M. Stuss *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej, [Methods for evaluating contemporary managers]*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2003, s.162.

- Zadaniem controllingu personalnego jest zbadanie potrzeb, kierunków i możliwości zmian w systemie bodźców, czynników utrudniających ich wprowadzenie oraz ich elastyczności i substytucyjności.
- Controlling ma wpływać na kompleksowy system informacji funkcjonujący w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
- Controlling ma oceniać zasady współdziałania, umiejętność i skuteczność w wypracowywaniu wspólnych stanowisk oraz wolę stron do osiągania porozumienia.
- Controlling ma ułatwiać dostęp pracowników i związków zawodowych do takich informacji, które by umożliwiły wzajemne zrozumienie interesów obydwu stron.
- Controlling ma rozstrzygnąć czy i jakie indywidualne potrzeby pracowników mogą i powinny być uwzględniane i czy nie zagrażają one koegzystencji
  z interesami grupowymi.
- Controlling personalny ma badać czy istniejąca kultura organizacyjna sprzyja porozumieniu, na ile i w czym jest konfliktogenna oraz czy stanowi dźwignię podtrzymującą niezbędne zaangażowanie pracowników i wspomagającą osiąganie wysokiej efektywności pracy.

Controlling poprzez realizowane czynności analityczno – kierownicze (planistyczno – rachunkowe) powinien dążyć do poprawy kierowania przedsiębiorstwem poprzez odciążenie funkcji, które mogą być delegowane. Jego rolą jest dostarczanie odpowiednich informacji w celu wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi, a także podsuwanie propozycji do wykorzystania dla zarządzających kadrami[16]. Szczegółowe zadania controllingu personalnego przedstawia tabela 2 .

Wyszczególnione w tabeli zadania związane są ściśle z dostarczaniem danych zachodzących w procesach gospodarczych, ustalaniem przyczyn i oceną odchyleń od planów. Warto w tym miejscu zauważyć, iż odchylenia nie muszą mieć wyłącznie charakteru negatywnego – niektóre z nich są wręcz pożądane, a wzrost niektórych wskaźników jest dla przedsiębiorstwa bardzo korzystny.

[16] M. Nowak, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie, [Human Resource Controlling in company*] Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 22.

Tabela 2. Zadania controllingu personalnego
Table 2. The task of personnel controlling

Ogólne zadanie controllingu General task of controlling	Zadanie controllingu personalnego Task of personnel controlling
Budżetowanie kosztów - Budgeting costs	Budżetowanie kosztów osobowych oraz kosztów działu personalnego - Budgeting personnel costs and the costs of the personnel department
Analiza kosztów – Cost analysis	Analiza kosztów pracy - Analysis of labor costs
Ocena inwestycji - Rating investment	Ocena inwestycji w kapitał ludzki (np. szkolenia) - Investments in human capital (eg. training)
Analizy „make or buy”- Analysis of the "make or buy"	Analizy konfrontujące koszty pracy z kosztami zlecania usług na zewnątrz - Analyses confronting labor costs with the costs of outsourcing
Analizy ekonomiczne - Economic analysis	Analiza wskaźników controllingu personalnego wskazujących ekonomiczne aspekty zarządzania kadrami - The analysis of personnel controlling indicating the economic aspects of human resources management
Analiza „wąskich gardeł” – Analysis of "bottlenecks"	Analiza „wąskich gardeł” zasobów ludzkich (niedoborów kadrowych) - The analysis of personnel controlling indicating the economic aspects of human resources management
Doradztwo dla zarządu – Advice to the board	Doradztwo w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi - Participation in creating staffing plans
Udział w planowaniu – Participation in planning	Udział w tworzeniu planów kadrowych - Create reports on the status of human resources company
Raportowanie - Reporting	Tworzenie raportów dotyczących stanu zasobów ludzkich przedsiębiorstwa
Zasilanie informacyjne	Dostarczanie informacji (szczególnie kosztowych) związanych z zasobami ludzkimi

Źródło: M. Nowak, Controlling personalny w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 26
Source: M. Nowak, Human Resource Controlling in company, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 26

Rola kierownictwa najwyższego szczebla w controllingu personalnym

Wprowadzenie controllingu w przedsiębiorstwie powinno być poprzedzone utworzeniem listy problemów do rozwiązania - od tego bowiem zależeć będzie wybór konkretnego modelu controllingu oraz obszary jego zastosowania. Ustalenie obszaru, którym ma zostać objęty contolling powinno być odpowiednio uzasadnione - wprowadzenie controllingu personalnego ma sens tylko w przypadku, gdy ma on kluczowe znaczenie dla sukcesu

organizacji[17]. Controllingu personalnego nie można wprowadzić w firmie z dnia na dzień. Jest to proces kosztochłonny, trudny i długotrwały, wymagający odpowiedniego przygotowania zarówno pod względem organizacyjnym jak i ekonomicznym. Na zakres jego stosowania bardzo duży wpływ ma przede wszystkim wielkość przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna oraz złożoność zachodzących w nim procesów. Od tego czy jest to firma mała, średnia czy duża będzie zależał zakres przedmiotowy, użyte do badań instrumenty, procedury i metody badań[18]. Warto zauważyć, iż budując model controllingu należy brać pod uwagę nie tylko wewnętrzne, ale również czynniki zewnętrzne warunkujące proces organizowania, wdrażania i wykorzystania controllingu personalnego.

Nadrzędnym zadaniem controllingu jest dostarczenie kierownikom najwyższego szczebla informacji niezbędnych do skutecznego planowania, sterowania i kontroli, rozwiązywania problemów strategicznych i operatywnych[19]. W związku z tym wszystkie informacje powinny posiadać cechy przedstawione w tabeli 3.

Informacje podobnie jak zasoby ludzkie, pieniężne i rzeczowe stanowią cztery podstawowe rodzaje zasobów każdej organizacji. Ich właściwe wykorzystanie, powiązanie i koordynacja to podstawowe zadania osób zarządzających. Rola kierownictwa na tym szczeblu zarządzania dotyczy przede wszystkim podejmowania racjonalnych decyzji strategicznych dotyczących całego przedsiębiorstwa w różnych warunkach, spośród różnych możliwości i wariantów[20].

Kierownictwo naczelne powinno być nastawione na zarządzanie całościowe - holistyczne w organizacji, które wiąże się bezpośrednio z podejmowaniem decyzji o stosowanych systemach zarządzania, instrumentach zarządzania oraz harmonizacją rozmaitych działań z zakresu socjologii, ekonomii i techniki. Oczekuje się od niego skuteczności i efektywności, a w ujęciu kompetencyjnym odpowiedzialności, wiarygodności i etycznego postępowania[21].

W przypadku controllingu personalnego rola kierownictwa wyższego szczebla polega w pierwszej kolejności na podjęciu decyzji o jego

[17] J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny i koszty pracy*, [*Human Resource Controlling and labor costs*],Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 51.
[18] A. Owidia-Surmacz, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń i inni, *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*, [*Budgeting and controlling in the company*] op. cit., s. 113.
[19]Tamże, s. 28.
[20] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, [*Basics of management organizations*] Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 282.
[21] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, [*Competency management]*Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 160.

wprowadzeniu, określeniu celu jego wdrożenia w organizacji oraz opisie oczekiwań w stosunku do jego roli oraz pożądanych wielkości.

Tabela 3. Klasyfikacja cech informacji
Table 3. Classification characteristics of information

CECHY INFORMACJI FEATURES INFORMATION			
FORMALNE **FORMAL**	**MERYTORYCZNE** **ESSENTIAL**		
	ZAKRESU RANGE	CZASU TIME	OBIEKTYWNOŚCI OBJECTIVITY
• agregacja - aggregation • jednoznaczność explicitness • objętość volume • porównywalność comparability • przyswajalność assimilation • rozwlekłość redundancy	• celowość purposefulness • decyzyjność decisiveness • dokładność accuracy • elastyczność flexibility • ilość amount • kompletność completeness • precyzyjność accuracy • przydatność usefulness • sensowność reasonableness	• aktualność topicality • dostępność availability • szybkość speed • wiek age	• prawdziwość truthfulness • rzetelność reliability • spójność consistency • wiarygodność credibility • wierność allegiance • źródła pochodzenia source

Źródło: R. Pieczykolan, Informacja marketingowa, PWE, Warszawa 2005, s. 25
Source: R. Pieczykolan, Marketing information, PWE, Warszawa 2005, s. 25

Zainicjowanie wdrożenia controllingu może pochodzić od innych decydentów, jednak w przypadku naczelnego kierownictwa nadaje to projektowi odpowiedniej rangi i ułatwia jego akceptację wdrożenie[22]. Kierownictwo wyższego szczebla musi zadecydować o praktycznych aspektach tego controllingu dla działania organizacji, a więc o:

- włączeniu aspektów personalnych do strategii całego przedsiębiorstwa,
- zapewnieniu integracji strategii personalnej ze strategią przedsiębiorstwa,
- określeniu wymiernego wkładu funkcji personalnej w długookresowy rozwój przedsiębiorstwa,

[22] J. Goliszewski, *Controlling. Koncepcja, zastosowania, wdrożenie*, [*Controlling. The concept, application, implementation*] Wolters Kluwer S.A, Warszawa 2015, s. 584.

- przyporządkowanie działań controllingu odpowiedniej komórce organizacyjnej[23],
- umiejscowieniu komórki controllingu w strukturze organizacyjnej,
- określeniu relacji między kadrą kierowniczą a zespołem kontrolnym,
- sposobie poinformowania pracowników o wdrożeniu controllingu,
- zapewnieniu systemów informatycznych niezbędnych do implementacji controllingu[24].

Ponadto jego rolą jest wykorzystywanie dostarczanych przez controlling informacji do podejmowania decyzji na poziomie strategicznym i operatywnym dotyczących zasobów ludzkich w zakresie weryfikacji posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału pracy w celu jego racjonalnego kształtowania i wykorzystania a także ograniczenia przypadkowości działań w tym obszarze oraz określenia szans i unikania zagrożeń[25].

Rola kierownika działu hr w controllingu personalnym

Kierownik działu HR podobnie jak kadra kierownicza najwyższego szczebla może być inicjatorem wdrożenia controllingu personalnego. W innym przypadku powinien zostać „promotorem projektu" czyli osobą, która w głównej mierze dostrzega potrzebę jego wprowadzenia i do niego dąży. Promotor powinien dostrzegać korzyści i konieczność tej formy controllingu oraz promować jego zalety tak, aby uzyskać poparcie pozostałych kierowników i zdobyć zaufanie pracowników[26]. Kolejnym krokiem po uzyskaniu akceptacji naczelnego kierownictwa jest utworzenie grupy projektowej lub powołanie stanowiska controllera w organizacji, ewentualnie decyzja o innej formie realizacji funkcji controllingu - za pomocą firmy doradczej. Niezależnie od formy realizacji kierownik HR powinien być członkiem zespołu sterującego, a jego rola powinna polegać na:

- koordynacji projektu,
- zatwierdzaniu poszczególnych etapów projektu,
- wprowadzaniu zmian przedmiotowych,
- ustalaniu harmonogramów,
- nadzorowaniu zespołu projektowego[27].

---

[23] P. Zając, *Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, *[Human Resource Controlling in the human capital management]*,Zeszyty Naukowe nr 4, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2006, s. 212.

[24] J. Sikorski, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [*Controlling in business management*] Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, s. 234.

[25] L. Kozioł, *Zarządzanie kadrami w turystyce*, [*Human resource management in tourism]*Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie Nr 1(15)/2010.

[26] J. Goliszewski, *Controlling. Koncepcja, zastosowania, wdrożenie*, *[Controlling. The concept, application, implementation]* Wolters Kluwer S.A, Warszawa 2015, s. 585.

[27] Tamże, s. 587.

Dodatkowo w jego kompetencjach leży ustalanie i zatwierdzanie ramowych warunków wdrożenia w skład których wchodzą:

- cel wdrożenia,
- koszty wdrożenia,
- etapy wdrożenia,
- podział etapów na zadania i działania,
- ustalanie harmonogramów realizacji zadań,
- raportowanie dla naczelnego kierownictwa stopnia realizacji zadań[28].

Warto w tym miejscu zauważyć, iż ze względu na podział controllingu personalnego na strategiczny i operacyjny, różne będą cele stawiane przez kierownika HR.

Szczegółowe cele controllingu personalnego, które powinny zostać określone przez kierownika HR dotyczą:

- polityki personalnej,
- organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi,
- efektów i kosztów pracy,
- planowania zasobów ludzkich,
- rekrutacji i de rekrutacji personelu,
- wynagradzania personelu,
- rozwoju zasobów ludzkich,
- kształtowania warunków i stosunków pracy[29].
- zmian produktywności pracowników,
- zmian wielkości i struktury kosztów pracy,
- zmian wielkości i struktury zatrudnienia,
- zmian kwalifikacji pracowników,
- strat czasu pracy,
- wypadkowości,
- systemu oceniania pracowników,
- systemu wynagradzania[30].

Wszystkie zebrane za pomocą controllingu personalnego informacje wspomagają kierownika działu HR w podejmowaniu decyzji personalnych oraz bieżącej kontroli wykonania i koordynacji planów oraz innych projektów personalnych. Pozwalają one kierownikowi na planowanie zatrudnienia,

[28] Tamże, s. 587-588.

[29] W. Radzikowski, J. Wierzbiński, *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, [*Controlling. Concepts - Methods – Application*] Toruńska szkoła Zarządzania, Toruń 1999, s. 64.

[30] A. Owidia-Surmacz, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń i inni, *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*, [*Budgeting and controlling in the company*] op. cit., s. 86.

opracowanie procedur rekrutacji i zwolnień oraz obsadzania stanowisk pracy, ustalanie ścieżek karier i zasad wynagradzania, ocen pracowników i szkoleń[31].

Rola kierownika działu controllingu

Jednym z czynników decydujących o umiejscowieniu controllingu personalnego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jest jego wielkość. Determinuje to przejęcie roli controllera: przez osobę zarządzającą - w małej firmie, w średniej tworzy się w tym celu specjalną komórkę sztabową lub liniową, w dużej - wyodrębnia się funkcje controllera w obszarach funkcyjnych i podporządkowuje je centralnej komórce controllingu[32].

Controller todoradca zarządu firmy, którego traktuje się jako partnera biznesowego zajmującego się fachową interpretacją wyników czy relacji. Uważany jest za specjalistę, którego rolą jest merytoryczne i informacyjne wspieranie podejmowanych decyzji. Controller według definicji niemieckiej spełnia funkcję gospodarczego doradcy zarządu przedsiębiorstwa, koordynuje cele główne i cząstkowe, steruje i kieruje firmą wykorzystując system sprawozdawczości oraz pilnuje, aby strategia była jasna, a koszty i wyniki przejrzyste. Ogólnie dąży do ułatwiania podejmowania decyzji w firmie, postrzega przedsiębiorstwo jako system regulacji, w którym jest odpowiedzialny za zwiększanie efektywności, jest osobą spełniającą szeroki wachlarz zadań. Jednak ich rodzaj zależy od tego, jaką firma przyjęła koncepcję controllingu. Zazwyczaj zakres zadań dotyczy planowania, kontroli i pracy z informacjami. W praktyce można wyszczególnić następujące zadania[33]:

- koordynację i rozwinięcie planów strategicznych oraz operacyjnych,
- analizę i poprawę struktury organizacyjnej,
- wyodrębnienie organizacyjne centrów odpowiedzialności wraz z wykorzystaniem zespołowego stylu zarządzania,
- ustalenie celów centrów odpowiedzialności biorąc pod uwagę zdanie ich kierowników,
- w przypadku wystąpienia odchyleń wielkości rzeczywistych od planowanych - analiza i ustalenie przyczyn oraz podjęcie działań korygujących.

Controller jest utożsamiany z nawigatorem (zob. Rysunek 1), który porównuje założenia z rzeczywistymi danymi, aby wyszukiwać korzystne drogi

[31] P. Zając, Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim, *[Human Resource Controlling in the human capital management]*,Zeszyty Naukowe nr 4, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2006, s. 209.

[32]*Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, *[Function Controlling in the company]*,pod red. M Sierpińskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 189.

[33]J. Nesterak, *System oceny centrów odpowiedzialności*, *[The evaluation system of responsibility centers]*ANVIX, Kraków 2002, s. 42, 43.

prowadzące do uzyskania wytyczonych przez kierownictwo organizacji celów przedsiębiorstwa - w tym celu tworzy odpowiedni program działania. Gotowy program przekazuje osobom odpowiedzialnym za podejmowanie decyzji. Sprzężenie zwrotne daje możliwość kontrolowania zamierzonych celów, również koncentrowania się firmy na planowanym rozwoju.[34] Sternik jest zobowiązany wspierać nawigatora przy realizowaniu programu działania, a także trzymać kurs, rozumiany jako zorientowanie firmy na osiąganiu wytyczonych celów. W przypadku wystąpienia odchyleń, wskazane są działania korygujące kurs. Następnie wioślarze oddziałują na otoczenie poprzez efekt ich pracy, a mechanizm sprzężenia zwrotnego przeciwdziała niekorzystnym odchyleniom, o których zostają poinformowani sternik i nawigator. Cel zostaje osiągnięty po wprowadzeniu do programu wymaganych korekt[35].



Rysunek 1. Controlling jako system samoregulacji
Figure 1. Controlling as a system of self-regulation
Źródło: M. Sierpińska, B. Niedbała, Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 40.
***Source:* M. Sierpińska, B. Niedbała, Controlling the operating company, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 40**

Mimo, że istnieje jeszcze wiele innych spojrzeń na postać controllera, to każde przedstawia jego działalność jako pomoc w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Opinia controllera jest bardzo pożyteczna, ponieważ dysponuje on cenną wiedzą z zakresu finansów, rachunkowości i nauk

[34] M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*,[*Controlling operating company*] Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2003, s. 40.
[35]A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [*Controlling the analysis and monitoring of business management*] Difin, Warszawa 2007, s. 63.

społecznych. Potrafi dostrzec zależności w ekonomice firmy, analizuje je oraz wykorzystuje odpowiednie systemy do naprawiania błędów. Zatem należy umiejscowić controllera na jak najwyższym szczeblu przedsiębiorstwa[36].

Umiejscowienie controllera w przedsiębiorstwie nie jest rzeczą prostą, a jego rola zależy od pozycji w strukturze organizacyjnej firmy. Stanowisko controllera usytuowane na szczeblu kierowniczym daje gwarancję harmonijnej pracy oraz koordynacji różnych obszarów przedsiębiorstwa. Im wyżej umieścimy w hierarchii organizacyjnej controllera, tym efektywność jego działalności sukcesywnie rośnie. Odnosząc się do tego zalecenia, controller powinien zająć pozycję sztabową, gdyż wtedy jest podporządkowany jedynie zarządowi przedsiębiorstwa. Jego rola uwzględnia sprawowanie funkcji doradczych oraz wspomagających kierownictwo w podejmowaniu decyzji. Wadą jest niemożność wydawania poleceń i zarządzeń, co ogranicza inwencję controllera, a to z kolei nie pozwala na rozwijanie ani utrzymanie prawidłowo działającego systemu controllingu. Zatem efektywniejszym rozwiązaniem wydaje się być umiejscowienie controllera w pozycji liniowej. Znajduje wtedy miejsce na takim samym szczeblu co kierownicy marketingu, produkcji czy administracji, więc traktowany jest jako ich partner w wykonywaniu funkcji zarządczych.[37] Tutaj controller posiada już kompetencje doradcze, decyzyjne oraz może wydawać polecenia. Ten sposób najlepiej sprawdza się w małych i średnich przedsiębiorstwach, ze względu na to, iż pozwala na bliższy kontakt służb controllingowych z pozostałymi działami firmy.[38] Do plusów zalicza się szybkie podejmowanie decyzji, a także łatwość określenia kompetencji w firmie i sprecyzowania zakresu odpowiedzialności. Niestety wymaga się wszechstronnej wiedzy z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa[39]. Inną opcją jest pozycja liniowa, jednak należy pamiętać, że umiejscowienie controllera na niższym szczeblu może obniżyć znaczenie jego stanowiska oraz spowodować uzależnienie od innych, licznych decydentów, a co za tym idzie zmniejszyć skuteczność jego działania[40]. Wśród zadań contro llera należy wymienić koordynacja planów, budżetowanie kosztów, budżetowanie kapitałów, opracowywanie sprawozdań, interpretacja sprawozdań, raportowanie, analiza ekonomiczna, standaryzacja informacji, pomoc w ustalaniu celów przedsiębiorstwa, szkolenie kadry kierowniczej oraz pracowników,

[36] Ibidem, s. 66.
[37] A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [*Controlling the analysis and monitoring of business management*]Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 66, 67.
[38]E. Janczyk-Strzała, Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych, *[Controlling the manufacturing companies*] CeDeWu, Warszawa 2008, s. 37.
[39]J. Nesterak, *System oceny centrów odpowiedzialności, [The evaluation system of responsibility centers]*ANVIX, Kraków 2002, s. 37.
[40] J. Goliszewski, *Controlling - koncepcja, zastosowanie, wdrożenie*, [*Controlling - concept, application, implementation*] Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 563 -564.

sprawozdawczość zewnętrzna, analiza odchyleń, propozycje dotyczące działań korygujących, budowa systemu sprawozdawczego dostosowanego do potrzeb i możliwości odbiorców, kontrola wykonania budżetów, doradztwo, analiza rentowności, kontrola wewnętrzna, wdrażanie controllingu, oraz analiza wąskich gardeł[41].

Kierownik działu controllingu nie może przejąć wszystkich obowiązków i odpowiedzialności za pozostałych kierowników, gdyż ograniczyłoby to w znacznym stopniu ich kompetencje. Istnienie w organizacji controllera i controllingu nie zdejmuje z kierowników liniowych odpowiedzialności za kierowanie swoimi obszarami[42].

Podsumowanie

Powiązanie strategii personalnej ze strategią całego przedsiębiorstwa ułatwia w każdej organizacji rozwiązywanie problemów pod warunkiem odpowiednio wczesnego przygotowania kadry. Szczególną rolę odgrywa tu kadra kierownicza na wszystkich szczeblach zarządzania, której rolą jest przygotowanie do planowanych za pomocą controllingu personalnego zmian zarówno w organizacji, ale przede wszystkim w nastawieniu pracowników firmy. Tylko jasne komunikaty i szczegółowe informacje udzielane pracownikom pozwalają na unikanie niepotrzebnych konfliktów i oporów wobec zmian. Jest to co najmniej tak trudne jak podjęcie decyzji o tych zmianach oraz ich wdrożenie.

Rola kierownictwa nie może ograniczać się wyłącznie do zaplanowania controllingu personalnego, jego wdrożenia, ale również do korzystania z wyników prowadzonych badań i analiz, które w dłuższej perspektywie mają znacząco przyczynić się do sprawniejszego i efektywniejszego zarządzania zarówno w obszarze zasobów ludzkich jak i całej organizacji.

Bibliografia

1. Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, [*Human Resource Controlling and labor costs*],Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
2. *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, *[Function Controlling in the company]*, pod red. M Sierpińskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Goliszewski J., *Controlling - koncepcja, zastosowanie, wdrożenie*, [*Controlling - concept, application, implementation*] Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, [*Basics of management organizations*] Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
5. Janczyk-Strzała E., Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych, *[Controlling the manufacturing companies*] CeDeWu, Warszawa 2008.

[41] M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, [*Controlling marketing activities*] Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 76.

[42] Z. Sekuła, Controlling personalny [*Human Resource Controlling*] cz.2, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 382.

6. Kozioł L., *Zarządzanie kadrami w turystyce*, [*Human resource management in tourism]* Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie Nr 1(15)/2010
7. Krzakiewicz K. (red), *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, [*The problems of managerial work in the modern enterprise]* Kreos, Poznań 2008.
8. Marciniak S., *Controlling. Teoria, zastosowania, [Controlling. The theory, application*] Difin, Warszawa 2008.
9. Mendel T., *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, [*Shaping the capacity and organization of their own work modern manager]*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
10. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, *[Management Controlling. Design and implementation]*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.
11. Nesterak J., *System oceny centrów odpowiedzialności*, *[The evaluation system of responsibility centers]* ANVIX, Kraków 2002.
12. Nowak M., *Controlling działalności marketingowej, [Controlling marketing activities],* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
13. Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie, [Human Resource Controlling in company]*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.
14. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, [Competency management],* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
15. Owidia-Surmacz A., Brojak M. -Trzaskowska, Porada-Rochoń M. i inni, *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie, [Budgeting and controlling in the company],* CeDeWu, Warszawa 2010.
16. Radzikowski W., Wierzbiński J., *Controlling. Koncepcje – Metody – Zastosowanie*, *[Controlling. Concepts - Methods – Application]*, Toruńska szkoła Zarządzania, Toruń 1999.
17. Sekuła Z., *Controlling personalny [Human Resource Controlling]* cz.2, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
18. Sekuła Z., *Controlling personalny, [Human Resource Controlling]*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
19. Sekuła Z., *Controlling personalny, [Human Resource Controlling]*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999.
20. Sierpińska M., B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, [Controlling operating company*], Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2003.
21. Sikorski J., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [Controlling in business management]*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002.
22. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Controlling analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [Controlling the analysis and monitoring of business management],* Wyd. Difin, Warszawa 2007.
23. Stuss M., *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej, [Methods for evaluating contemporary managers]*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2003.
24. Vollmuth H., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu, [Controlling. Planning, control, directing. Basics of building controlling system]*, AW Placet, Warszawa 1998.
25. Zając P., *Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim [Human Resource Controlling in the human capital management]*, „Zeszyty Naukowe, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne'' nr 4, Kraków 2006.

THE ROLE OF MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES CONTROLLING (SELECT ASPECTS)

Summary
The article is has presented the role of leadership in the planning, design and implementation of personnel control in the organization at different levels of management. Depending on the management roles are more or less detailed, and require different competencies. Invariant is a constant need for supply managers up-to-date information necessary for decision making. The article described the division of roles including division controlling on strategic and operational, and to detail the tasks associated with this type of controlling.

Key words: controlling – human resource controlling - controller - manager – management

Streszczenie
Celem artykułu jest zaprezentowanie roli kadr kierowniczych w planowaniu, projektowaniu i wdrażaniu controllingu personalnego w organizacji na różnych szczeblach zarządzania. W zależności od szczebla zarządzania role są bardziej lub mniej szczegółowe, odpowiedzialne i wymagają różnych kompetencji. Niezmienna jest natomiast ciągła potrzeba dostarczania osobom zarządzającym aktualnych informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. W artykule scharakteryzowano podział ról z uwzględnieniem podziału controllingu na strategiczny i operacyjny oraz na szczegółowość zadań związanych z tym rodzajem controllingu.

Słowa kluczowe: controlling - controlling personalny - controller - kierownik - zarządzanie

Adres do korespondencji-Correspndence address:
Mgr Aneta Kuźniarska
Dr Magdalena M. Stuss
Instytut Ekonomii Finansów i Zarządzania,
Uniwersytet Jagielloński
e-mail: magdalena.stuss@uj.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 363-371
data przesłania 20.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr inż. Monika Wawer
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

ZARZĄDZANIE PRZEZ DANE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Zarządzanie w XXI wieku związane jest z pojawieniem się nowego paradygmatu. Jego głównymi zasadami są: kreowanie wartości (wartość dodana stanowi podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa), jakość jako fundamentalny wymóg decydujący o konkurencyjności, reagowanie na zmiany otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów, zwinność (elastyczność w komunikacji i operacjach), innowacja (pielęgnowanie nowych idei, spożytkowanie kreatywności i entuzjazmu ludzi), integracja portfela technologii dla uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz zespołowość (reagowanie i rozwijanie zdecentralizowanych, wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów w przedsiębiorstwie)[1].

Na podstawie analizy powyższych zasad można zauważyć rosnące znaczenie we współczesnym przedsiębiorstwie konieczności dynamicznego reagowania na zmiany otoczenia i elastyczności w działaniu. W celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinno być ono liderem we wprowadzaniu zmian i odpowiadaniu na wyzwania. Oczekiwane jest także szybkie dostosowywanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem do pojawiających się potrzeb, a także nieustanne wdrażanie wszelkich pomysłów innowacyjnych[2].

Skuteczna realizacja tych działań staje się obecnie możliwa dzięki wsparciu technologii informacyjnej, która jest określana mianem paradygmatu cząstkowego w paradygmacie sieciowym[3].Paradygmat technologii

[1]W.M.Grudzewski, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu [Contemporary trends of development of management science], „Ekonomika* i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2006, nr 3, s. 13.

[2] J. Penc, *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku [Strategic thinking in the organization of the twenty-first century]*, [*w*:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna [The enterprise of the future - the strategic vision]*, Difin, Warszawa 2002, s. 46-47.

[3] B. Woźniak-Sobczak, *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym [The symbiosis of the paradigms of the enterprise management in a network environment], „Studia Ekonomiczne*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", Nr 222, Zarządzanie 2, Katowice 2015, s. 64.

informacyjnej obejmuje zarówno informację, jak i całość infrastruktury umożliwiającej gromadzenie i przechowywanie danych, ich filtrowanie i przetwarzanie
w informację, jej wyszukiwanie, odzyskiwanie i kopiowanie. Technologia informacyjna organizacji wspiera procesy zarządzania informacjami w organizacji na potrzeby realizacji jej misji i wizji.

Paradygmat technologii informacyjnej i związana z nim cyfryzacja oraz informatyzacja niemal wszystkich procesów biznesowych prowadzi do pojawienia się nowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, określanego jako zarządzanie przez dane (ang. *data driven management*)[4]. Staje się ono wymogiem współczesnych czasów i zapewnia uzyskanie wysokiej efektywności funkcjonowania firm oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej[5]. Najważniejszym elementem tej koncepcji jest zastosowanie analityki biznesowej, która pozwala lepiej poznać i zrozumieć przeszłość, opisać teraźniejszość
i prognozować przyszłość.

Celem artykułu jest analiza wykorzystania koncepcji zarządzania przez dane we współczesnym przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych kompetencji pracowników w tym zakresie oraz określenia przyczyn i możliwości implementacji tej koncepcji w obszarze zasobów ludzkich.

Istota zarządzania przez dane i znaczenie kompetencji pracowników w tym zakresie

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy i dynamicznie zmieniających się warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, niezbędne staje się ciągłe monitorowanie zarówno procesów wewnętrznych, jak również otoczenia bliższego i dalszego. Powoduje to konieczność analizy ogromnej ilości różnorodnych danych. Według Gantza i Reinsela, w ciągu 10 lat w okresie od 2010 do 2020 roku ilość danych wzrośnie 50-krotnie[6]. Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek ważne jest podejmowanie natychmiastowych decyzji i aktywne reagowanie niemal w czasie rzeczywistym. Z tego powodu szczególnego znaczenia nabiera konieczność analizowania danych.

Analityka biznesowa jest definiowana jako zbiór metod, które umożliwiają transformację surowych danych do postaci umożliwiającej

[4]W literaturze przedmiotu funkcjonuje również zbliżone określenie tj. *data driven decision making, odnoszące się do podejmowania decyzji w oparciu o analizę danych.*

[5]R. Morrison, *Data driven organisation design: sustaining the competitive edge through organisational analytics*, Kogan Page, Philadelphia 2015, s. 26.

[6]J. Gantz., D. Reinsel, *The digital universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East*, IDC 2012, http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf s. 3 [29.02.16].

podejmowanie decyzji[7]. Pojęcie to zostało rozszerzone przez H.J. Watsona o aspekty techniczne[8]. Postrzega on analitykę jako szeroką kategorię aplikacji, technologii oraz procesów, które umożliwiają pozyskiwanie, gromadzenie, udostępnianie i analizowanie danych i wspierają menedżerów w podejmowaniu lepszych decyzji biznesowych.

Analityka biznesowa była pierwotnie wykorzystywana do stworzenia ilościowego opisu przeszłości i uzyskania odpowiedzi na takie pytania jak: Co się stało? Jak często to miało miejsce? Dlaczego tak się stało?[9] Jest ona określana mianem deskrypcyjnej. Jednak konieczność podejmowania coraz szybszych decyzji i dostarczania rezultatów w czasie rzeczywistym spowodowała wzrost znaczenia tzw. analityki predykcyjnej, pozwalającej na prognozowanie przyszłych zdarzeń[10]. Bez względu na horyzont czasowy analizy, zbudowanie pełnego i wielopłaszczyznowego obrazu przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia szerokiego zakresu danych pochodzących z wnętrza firmy, jak i jej otoczenia, a zdolność ich umiejętnego wykorzystania ma dzisiaj kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji menedżerskich[11].

Współczesne przedsiębiorstwa stosują podejście analityczne w różnych obszarach biznesowych i dzięki temu osiągnęły już wiele sukcesów[12]. Jednak potencjał, jaki ukryty jest w powszechnym posługiwaniu się analizą danych, pozwoli firmom odkryć wiele nowych informacji i stworzy warunki do podniesienia własnej konkurencyjności[13]. Zarządzanie przez dane jest wciąż jednak wykorzystywane w przedsiębiorstwach w ograniczonym zakresie. Wśród głównych przyczyn wymienia się m. in. brak wykwalifikowanych pracowników, którzy potrafiliby właściwie pozyskiwać i interpretować dane oraz przekształcać je w odpowiednie działania firmy prowadzące do jej sukcesu[14].

Kluczową rolę w kształtowaniu tych kompetencji pełnią zarówno menedżerowie liniowi jak i kadra działów zasobów ludzkich (ang. *HR – human*

---

[7] M. Liberatore, W. Luo, *The analytics movement: Implications for operations research*. "Interfaces", 40(4), 2010, s. 314.

[8] H.J. Watson,*Tutorial: business intelligence–past, present, and future*. "Communications of the Association for Information Systems", 25(1), 2009, s. 491.

[9] J. Fitz-enz, *The New HR analytics. Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*, American Management Association, New York 2010, s. 12-13.

[10] J. Fitz-enz, J.R. II Mattox, *Predictive Analytics for Human Resources*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken 2014, s. 126.

[11] S.T. March, A.R. Hevner, *Integrated decision support systems: A data warehousing perspective*, "Decision Support Systems", 43(3), 2007, s. 1039.

[12] D. Angrave, A. Charlwood, I. Kirkpatrick, M. Lawrence, M. Stuart, *HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*, "Human Resource Management Journal", 26(1) 2016, s. 7.

[13] C. Anderson, *Creating a data driven organisation.Practical Advice from the Trenches*, O'Reilly Media 2015, s. 81.

[14] M.M. Moon, *Five foundational metrics for meaningful workforce measurement insight*, Aberdeen Group, Boston 2015, http://v1.aberdeen.com/launch/report/research_report/11114-RR-hr-measurement-maturity.asp [28.02.2016].

resources). Ich wspólna aktywność, ukierunkowana na eliminowanie luk kompetencyjnych, jest coraz częściej skierowana na rozwój umiejętności analitycznych wszystkich pracowników.

Należy jednocześnie podkreślić, że obecnie następuje zmiana pozycji działów HR z pomocniczej i wspierającej na strategiczną. Wyzwaniem dla współczesnych menedżerów HR jest odejście od pełnienia funkcji operacyjnej działu personalnego do roli strategicznego partnera[15].

Zadanie to jest jednak związane z koniecznością rozwoju kompetencji analitycznych kadry zatrudnionej w działach personalnych. Pracownikom takim potrzebne są nowe kompetencje, wśród których wymienia się umiejętności analizy danych, ukierunkowane m.in. na wyznaczenie wskaźnika zwrotu z inwestycji (ang. ROI - return on investment) i oddziaływania organizacyjnego na podejmowanie decyzji biznesowych16. Oznacza to, że bez względu na poziom zajmowanego stanowiska, pracownikom działów HR niezbędne będą nowe kompetencje odnoszące się do zarządzania przez dane. Najniższe stanowiska wymagać będą posiadania umiejętności metodycznego zbierania i analizowania danych, pozyskiwania wiedzy dotyczącej ich użycia, poszukiwania benchmarków, analizy metryk HR oraz raportowania opartego na tych danych. Wiedza ekspercka menedżerów HR powinna natomiast umożliwiać interpretowanie zjawisk, podejmowanie krytycznych decyzji oraz tworzenie rekomendacji dla innych działań, ukierunkowanych na sukces całej organizacji[17].

Dzięki wykorzystaniu tych umiejętności pracowników wszystkich szczebli, w przedsiębiorstwie możliwe stanie się skuteczniejsze zarządzanie i poprawa wydajność pracy. Kadra zarządzająca będzie otrzymywała informacje o najlepszych pracownikach (np. w celu odpowiedniego rozwoju i utrzymania kluczowych kadr), a także o najsłabszych osobach i pojawiających się lukach kompetencyjnych. Dzięki temu bieżące informacje będą miały bezpośredni wpływ nie tylko na wyniki operacyjne, ale przede wszystkim na kierunki działań strategicznych.

Wykorzystanie analizy danych w obszarze zasobów ludzkich

Konieczność implementacji zarządzania przez dane w obszarze zasobów ludzkich jest coraz częściej podkreślana w literaturze przedmiotu. J. Sullivan wskazuje 10 istotnych powodów takiego podejścia, tj.[18]:

[15]D. J. Cohen,*HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies*, "Human Resource Management Review" 25/2015, s. 210.
[16]D. J. Cohen, *HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies*, "Human Resource Management Review", 25/2015, s. 206.
[17]D. J. Cohen, *HR past, present and future*,s. 211.
[18]Sullivan J., *Top 10 reasons why your organisation needs to shift to a data-driven HR model*, HRZone, http://www.hrzone.com/perform/business/top-10-reasons-why-your-organisation-needs-to-shift-to-a-data-driven-hr-model[10.08.2016]

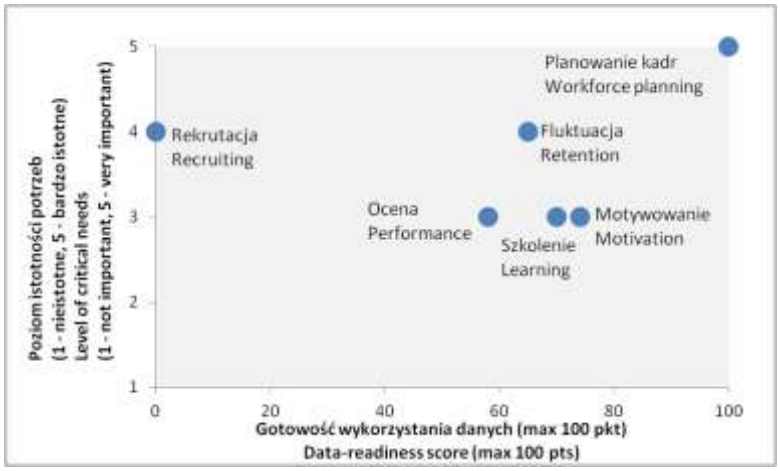
1) liczby są najlepszym sposobem oddziaływania na menedżerów, ukazującym wiarygodnie sytuację przedsiębiorstwa;
2) dane umożliwiają weryfikację istniejących rozwiązań w obszarze zarządzania HR i poprawności ich stosowania;
3) dane pozwalają odkryć dotychczas nieznane przyczyny problemów funkcjonowania organizacji, związane z zatrudnionymi pracownikami;
4) dane pomagają alokować zasoby ludzkie w te miejsca, które mają krytyczne znaczenie dla prowadzonej działalności biznesowej;
5) dane są istotnym czynnikiem umożliwiającym ciągłe ulepszanie procesów;
6) posiadanie odpowiednich danych przyspiesza podejmowanie decyzji w obszarze HR oraz zapewnia ich spójność z ogólną strategią przedsiębiorstwa;
7) zastosowanie pomiaru wykonania zadań, tzw. metryk, umożliwia informowanie pracowników o ich efektywności i skuteczności działania;
8) analityka predykcyjna umożliwia przygotowanie przedsiębiorstwa na zdarzenia, które będą miały miejsce w przyszłości;
9) zastosowanie analityki oraz podejmowanie decyzji opartych na danych jest wyrazem wysokiej dojrzałości decydentów do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa;
10) aktywne wykorzystywanie danych w procesach decyzyjnych dotyczących zasobów ludzkich jest istotnym źródłem zwiększenia zysków przedsiębiorstwa.

Tradycyjne podejście do danych pozwala uzyskać odpowiedzi na pytania dotyczące przeszłości (co się stało i dlaczego?) oraz teraźniejszości (co się dzieje obecnie?). Mogą one zawierać informacje o wartościach różnych wskaźników opisujących np. procesy rekrutacji czy wynagradzania pracowników. Jednak coraz częściej podkreśla się konieczność przejścia w zarządzaniu zasobami ludzkimi na wyższy poziom dojrzałości, który umożliwi uzyskanie informacji o strategicznym znaczeniu oraz pozwoli przewidywać zdarzenia w przyszłości (co może się wydarzyć?), które mogą istotnie wpłynąć na sposób realizacji procesów biznesowych. Sekwencja pięciu poziomów dojrzałości przedsiębiorstwa w zarządzaniu przez dane w obszarze HR obejmuje[19]:

1) gromadzenie danych i sporządzanie podstawowych zestawień (np. list obecności pracowników);
2) integrowanie danych (np. raporty wynagrodzeń);
3) podstawowe analizy oparte na pojedynczych źródłach danych (np. raporty dotyczące procesów rekrutacji);

[19] R. Agarwal, R. Clarke, J. Houston, *Workforce Analytics*, [w:] Geller J., Mazor A.H. (red.), *Global Business Driven HR Transformation*, "Deloitte Development LLC", 2011, s. 69, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-hrtransformation-8092013.pdf

4) analizy danych oparte na wielu źródłach, łączące różne funkcje i procesy (np. powiązanie danych z obszaru HR z innymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa tj. sprzedaży, marketingu, produkcji itd.);
5) zaawansowane analizy predykcyjne (np. przewidywanie ryzyka odejścia pracowników lub przyszłych poziomów fluktuacji, przewidywanie sukcesów działań rekrutacyjnych czy motywacyjnych).



Rysunek 1. Potrzeby informacyjne i gotowość wykorzystania danych w kluczowych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi
Figure 1. Information needs and willingness to use the data in the key areas of HRM
Źródło: B. Fecheyr-Lippens, B. Schaninger, K. Tanner, Power to the new people analytics, "McKinsey Quarterly", March 2015, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights /power-to-the-new-people-analytics
Source: B. Fecheyr-Lippens, B. Schaninger, K. Tanner, Power to the new people analytics, "McKinsey Quarterly", March 2015, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights /power-to-the-new-people-analytics

Jak zauważa de Romrée i in.[20], analiza danych zrewolucjonizowała sposób prowadzenia biznesu przez współczesne przedsiębiorstwa, a menedżerowie HR zaczęli wdrażać predykcyjne modele zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiają efektywniejsze i szybsze rekrutowanie, szkolenie i zatrzymanie właściwych ludzi na właściwych stanowiskach pracy. Znaczenie

[20]H. de Romrée, B. Fecheyr-Lippens, B. Schaninger, *People analytics reveals three things HR may be getting wrong*, "McKinsey Quarterly", July 2016, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/people-analytics-reveals-three-things-hr-may-be-getting-wrong

analityki w obszarze HR podkreśla także Fecheyr-Lippens i in.[21], upatrując w niej wyjątkową szansę dla menedżerów HR pozyskiwania i utrzymania wartościowych pracowników, którzy wnoszą największą wartość w funkcjonowanie organizacji. Gotowość firm wykorzystania danych umożliwia tworzenie pełnego obrazu przedsiębiorstwa, ułatwiającego podejmowanie strategicznych decyzji, szczególnie w takich obszarach jak: planowanie kadr, motywowanie, fluktuacja, szkolenie i ocena wyników pracy (rys. 1).

Podsumowanie

Posługiwanie się danymi w obszarze HR stało się wymogiem obecnych czasów. J. Bersin stwierdza, że współczesne przedsiębiorstwo musi przekształcić się w biznes oparty na danych, a cały proces takiej transformacji określa mianem datafikacji (ang. *datafication*)[22]. W tych nowych warunkach funkcjonowania dane staną się krytycznym zasobem każdej organizacji. Ich właściwe wykorzystanie w procesach decyzyjnych uzależnione jest jednak od dojrzałości informacyjnej przedsiębiorstwa, wpływającej na rodzaj wykonywanych analiz, a w konsekwencji na poziom wymiernych korzyści i uzyskiwanych rezultatów.

Bibliografia

1. Anderson C., *Creating a data driven organisation.Practical Advice from the Trenches*, O'Reilly Media 2015.
2. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M., *HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*, "Human Resource Management Journal", 26(1) 2016.
3. Agarwal R., Clarke R., Houston J., *Workforce Analytics*, [w:] Geller J., Mazor A.H. (red.), *Global Business Driven HR Transformation*, "Deloitte Development LLC", 2011, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-hrtransformation-8092013.pdf [10.08.2016]
4. Bersin J., *The Datafication of Human Resources*, "Forbes Magazine", Jul 19, 2013, http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/07/19/the-datafication-of-human-resources/#2f28fafd5439 [10.08.2016]
5. Cohen D. J., *HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies*, "Human Resource Management Review" 25/ 2015.
6. Fecheyr-Lippens B., Schaninger B., Tanner K., *Power to the new people analytics*, "McKinsey Quarterly", March 2015, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/power-to-the-new-people-analytics [10.08.2016]
7. Fitz-enz J., The New HR analytics. Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments, American Management Association, New York 2010.
8. Fitz-enz J., Mattox J.R. II, *Predictive Analytics for Human Resources*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken 2014.

[21] B. Fecheyr-Lippens, B. Schaninger, K. Tanner, *Power to the new people analytics*, "McKinsey Quarterly", March 2015, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/power-to-the-new-people-analytics

[22] J. Bersin, *The Datafication of Human Resources*, Forbes Magazine, Jul 19, 2013,http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/07/19/the-datafication-of-human-resources/#2f28fafd5439 [10.08.2016]

9. Gantz J., Reinsel D., 2012, *The digital universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East*, http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf [29.02.2016].
10. Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu [Contemporary trends of development of management sciences]*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 3, Warszawa 2006.
11. Liberatore M., Luo W., *The analytics movement: Implications for operations research*. "Interfaces" 40(4), 2010.
12. March S.T., Hevner A.R., *Integrated decision support systems: A data warehousing perspective*, "Decision Support Systems", 43(3), 2007.
13. Moon M.M., *Five foundational metrics for meaningful workforce measurement insight, Aberdeen Group*, Boston 2015, http://v1.aberdeen.com/launch/report/research_report /11114-RR-hr-measurement-maturity.asp [28.02.2016].
14. Morrison R., *Data driven organisation design: sustaining the competitive edge through organisational analytics*, Kogan Page, Philadelphia 2015.
15. Penc J., *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku [Strategic thinking in the organization of the twenty-first century]*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna [The enterprise of the future - the strategic vision]*, Difin, Warszawa 2002.
16. Pape T., *Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources*, "European Journal of Operational Research" 2016, http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2016.01.052 [2.09.2016]
17. de Romrée H., Fecheyr-Lippens B., Schaninger B., *People analytics reveals three things HR may be getting wrong*, "McKinsey Quarterly", July 2016, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/people-analytics-reveals-three-things-hr-may-be-getting-wrong [10.08.2016]
18. Sullivan J., *Top 10 reasons why your organisation needs to shift to a data-driven HR model, HRZone*, http://www.hrzone.com/perform/business/top-10-reasons-why-your-organisation-needs-to-shift-to-a-data-driven-hr-model [10.08.2016]
19. Woźniak-Sobczak B., *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym [The symbiosis of the paradigms of the enterprise management in a network environment]*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", Nr 222, Zarządzanie 2, Katowice 2015.
20. Watson H.J., *Tutorial: business intelligence – past, present, and future*. "Communications of the Association for Information Systems", 25(1), 2009.

DATA DRIVEN MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The management in the XXI century is related to the occurrence of the information technology. At the same time widespread computerization of almost all business processes enabled the application of the new approach in business management called the data driven management.

The aim of the paper is to analyze the possibilities of using this concept in the contemporary enterprise, with particular emphasis on the area of human resources. The first part of the article presents the essence of this concept. Next, the importance of possession of the competences by the employees in this area has been discussed. The main part of the article includes considerations relating to the use the data driven management in the area of human resources.

Key words:human resources management,data driven management

Streszczenie

Zarządzanie w XXI wieku związane jest z pojawieniem się paradygmatu technologii informacyjnej. Jednocześnie powszechna informatyzacja niemal wszystkich procesów biznesowych umożliwiła zastosowanie nowego podejścia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, określanego jako zarządzanie przez dane.

Celem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania tej koncepcji we współczesnym przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru zasobów ludzkich. W pierwszej części artykułu zaprezentowano istotę tej koncepcji. Następnie omówiono znaczenie posiadania przez pracowników kompetencji w tym zakresie. Główną część pracy stanowią rozważania dotyczące zastosowania zarządzania przez dane w obszarze zasobów ludzkich.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi,zarządzanie przez dane

Adres do korespondencji - correspondence address
Dr inż. Monika Wawer
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
email: mwawer@kul.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 372-387
data przesłania 06.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr inż. Marcin Klimek
Państwowa Szkoła Wyższa w Białej Podlaskiej, Zakład Informatyki

SYSTEM INFORMATYCZNY USPRAWNIAJĄCY PRZEBIEG ODPRAW CELNYCH I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych jest zapisane w Strategii Służby Celnej w latach 2014-2020[1]. W ostatnich latach wprowadzanych jest wiele narzędzi informatycznych usprawniających organizację pracy, procedury celne, przyspieszających obsługę klienta[2] itp. Badania Eurobarometru[3], zrealizowane na zlecenie Komisji Europejskiej, potwierdzają przydatność innowacyjnych działań podejmowanych przez Służbę Celną.

Zintegrowane systemy informatyczne[4,5] np. klasy ERP[6], stosowane w przedsiębiorstwach i wielu instytucjach, nie są dostosowane do specyfiki pracy oddziałów celnych. W związku z tym Służba Celna opracowuje narzędzia tj. System Kontroli Odpraw (w skrócie SKO) wspomagające realizację zadań przez nią wykonywanych.

Celem tego artykułu jest przedstawienie systemu informatycznego SKO, który jest wykorzystywany w oddziałach celnych wewnętrznych do rejestracji przebiegu odpraw celnych. System udostępnia m. in.:

- moduł obsługi parkingu,
- moduł komunikacji z klientem przy wykorzystaniu monitora TV,

[1] MF, *Służba Celna 2020 – strategia działania na lata 2014-2020*, „Wiadomości Celne" 10, 2013.
[2] MSWiA, *Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w 2010 r.,[The impact of informatization to improve the operation of public administration in Poland in 2010]*, mswia.gov.pl, 2010.
[3] Eurobarometr, *The electronic customs implementation in the European Union*, 2014.
[4] Adamczewski P., *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce,[Integrated information systems in practice]*, Wydawnictwo MIKOM, Warszawa, 2003.
[5] Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie, [Information Systems in the Enterprise Knowledge and Innovation Management]*, „Monografie i Opracowania" 527, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2004.
[6] Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie,[Integrated Management Systems ERP / ERP II. The use in the business, implementation]*, Difin, Warszawa, 2003.

- moduł zarządzania personelem (funkcjonariuszami) z możliwością automatyzacji przydziału odpraw funkcjonariuszom z równoważeniem obciążenia ich pracą,
- moduł statystyczny umożliwiający np. analizy tempa odpraw celnych, jakości pracy poszczególnych funkcjonariuszy itp.,
- moduł dedykowany dla Centrum Urzędowego Dokonywania Odpraw.

Opisywane w artykule narzędzie jest jednym z przykładowych rozwiązań wdrażanych w Służbie Celnej, opracowywanych przez funkcjonariuszy (autor artykułu jest programistą, który zrealizował SKO), które usprawniają obsługę klientów i organizację pracy[7].

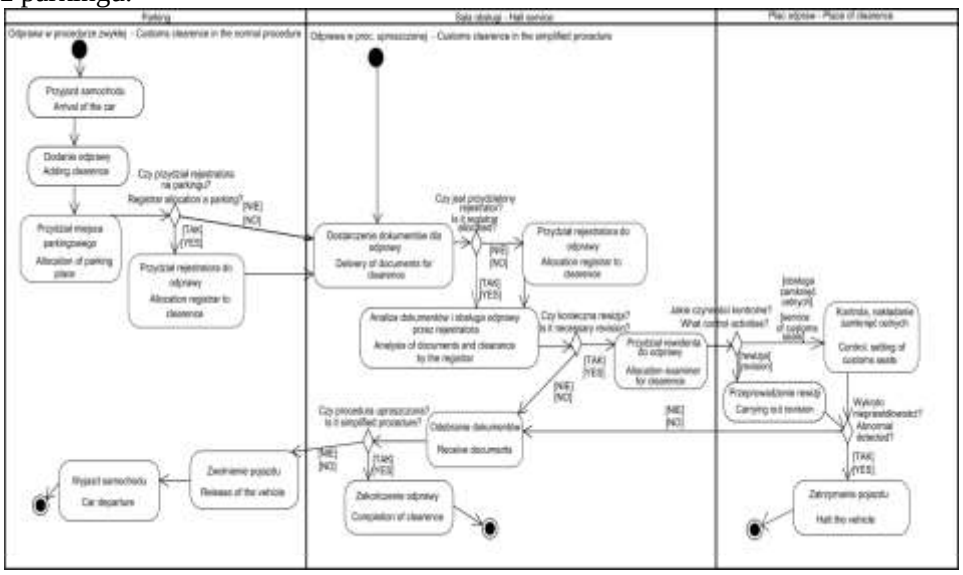
Koncepcja Systemu Kontroli Odpraw

System Kontroli Odpraw jest przeznaczony do stosowania w oddziałach celnych wewnętrznych (na przejściach granicznych wdrożony jest System Odpraw Celnych zrealizowany w ramach Zintegrowanego Systemu Obsługi Granicy CAIFS II[8]), w którym wspomagane są procesy realizowane przy odprawach celnych granicznych. System Kontroli Odpraw jest jednym z komponentów Systemu Przetwarzania Danych (w skrócie SPD) zaimplementowanego w technologiach PHP+Javascript+AJAX, z bazą danych w MySQL, udostępnionym do użycia w sieci WAN Ministerstwa Finansów. SPD to kompleksowe narzędzie zaprojektowane przez Izbę Celną w Białej Podlaskiej, w celu wspomagania pracy jednostek organizacyjnych w Służbie Celnej przez m.in. uproszczenie dokumentacji czynności służbowych, gromadzenie danych o przebiegu służb, zrealizowanych kontrolach i wykorzystanych przy nich zasobach itp. Wykorzystanie SPD ułatwia zarządzanie zasobami ludzkimi, przyczynia się do poprawy organizacji pracy, prowadzi do zmniejszenia liczby zachowań korupcyjnych[9] itp.

System Kontroli Odpraw w początkowej wersji opracowany został w celu usprawnienia pracy Oddziału Celnego w Białej Podlaskiej, z inicjatywy funkcjonariuszy tam pracujących. Pozytywny odbiór tego rozwiązania przez kierownictwo Służby Celnej przyczyniło się do wdrożenia tego systemu w całej Polsce. W SKO rejestrowany jest przebieg wszystkich odpraw obsługiwanych w oddziale celnym. Zbierane są informacje tj. data zdarzenia, obsługujący funkcjonariusz dla istotnych zdarzeń związanych z odprawą celną rozpoczynając

[7]Klimek M., *System informatyczny wspomagający organizację pracy oddziału celnego, [Information system supporting organization of the work of the customs department],* „Gospodarka materiałowa i logistyka" 9, 2016, s. 8-16.
[8]MF, *Służba Celna 2020 – strategia działania na lata 2014-2020, [Customs Service 2020 – business strategy for the years 2014-2020],*„Wiadomości Celne" 10, 2013.
[9]Klimek M., Łebkowski P., *Problem przydziału pracowników do stanowisk pracy zagrożonych ryzykiem korupcji, [Personnel assignment problem to workstations with corruption risk],* „Logistyka" 2, 2012, s. 737-746.

od wjazdu na parking (gdy parking jest obsługiwany), przez złożenie dokumentów i kolejne etapy ich obsługi, opcjonalnie (gdy występuje) rewizję lub nałożenie zamknięć celnych, aż do wydania dokumentów i wyjazdu z parkingu.



Rysunek 1. Odprawa celna w procedurze zwykłej i uproszczonej w SKO (diagram czynności)
Figure 1. Customs clearance in the normal procedure and the simplified (activity diagram)
Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Należy podkreślić, że wprowadzanie danych w SKO nie jest czasochłonne: wymagane jest wpisywanie „ręczne" jedynie numeru rejestracyjnego pojazdu, pozostałe obligatoryjne dane są wybierane z listy lub sczytywane przy wykorzystaniu czytników kodów kreskowych. Dane zgromadzone w SKO pozwalają na bieżącą kontrolę np. tempa odpraw, efektywności pracy poszczególnych funkcjonariuszy itp. Najważniejsze korzyści z wdrożenia SKO przedstawione są w tabeli 1.

W kolejnych rozdziałach opisane są najważniejsze przypadki użycia systemu z bardziej szczegółowymi informacjami o korzyściach wynikających z wdrożenia SKO.

Tabela 1. Korzyści z wdrożenia SKO
Table 1. The benefits from the implementation of SKO

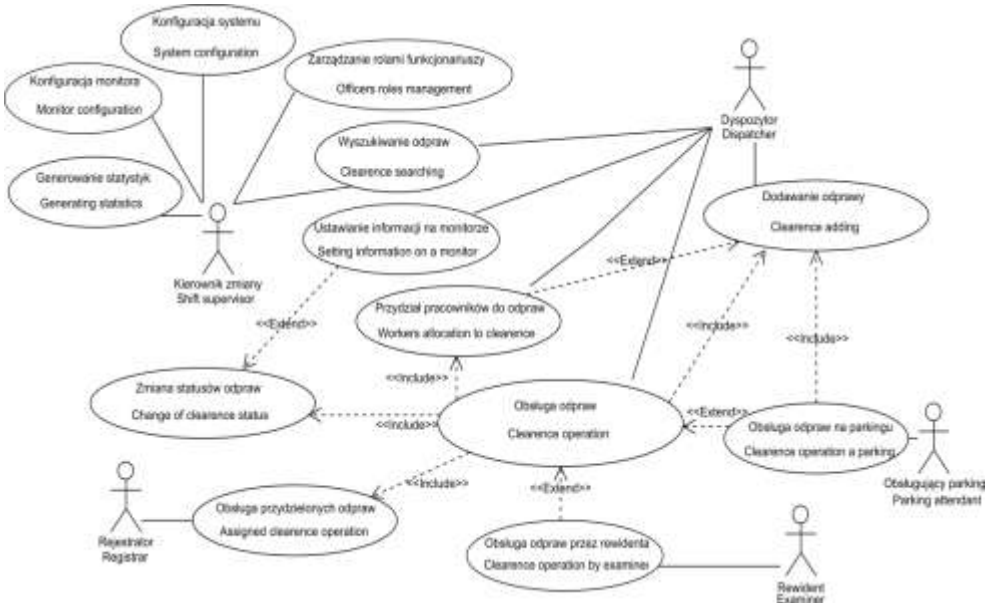
Zadanie Task	Przed wdrożeniem SKO Before SKO implementation	Po wdrożeniu SKO After SKO implementation
Dokumentacja przebiegu odpraw Documentation on the clearence	papierowa, niekompletna, trudny dostęp do danych paper, incomplete, difficult access to data	elektroniczna, kompletna, łatwy dostęp do danych electronic, complete, easy access to data
Przydział funkcjonariuszy The allocation of the officers	ręczny przez dyspozytora celnego manually by the customs dispatcher	losowy (automatyczny) lub w wyjątkowych sytuacjach ręczny, z możliwością równoważenia obciążenia pracą funkcjonariuszy random (automatic) or in exceptional cases manually, with the possibility of balancing the workload of officers
Komunikacja z klientem Communication with the client	komunikacja werbalna verbal communication	z wykorzystaniem monitora TV z pełną obsługą komunikatów dla klientów using a TV monitor, a full-service messages to clients
Obsługa parkingu Parking service	brak możliwości monitorowania parkingu i zarządzania odprawami na nim lack of capacity to monitor the parking and management clearences on it	udostępniony moduł zarządzania odprawami na parkingu, ułatwiający przydzielanie samochodom miejsc parkingowych available management module customs clearance a parking for easy assignment of parking space
Sporządzanie statystyk Preparations of statistics	brak możliwości szybkiego tworzenia statystyk no possibility of quickly create statistics	udostępniony moduł statystyczny z możliwością szybkiego generowania statystyk i raportów available statistical module with the ability to quickly generate statistics and reports

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Najważniejsze przypadki użycia Systemu Kontroli Odpraw

System Kontroli Odpraw służy do dokumentowania przebiegu odpraw celnych. Umożliwia komunikację z klientami za pomocą monitora TV prezentującego komunikaty z systemu w sali obsługi np. o zakończeniu obsługi lub konieczności dostarczenia dokumentów[10]. Udostępnia także moduły do obsługi parkingu, generowania statystyk i zarządzania funkcjonariuszami. Najważniejsze przypadki użycia SKO przedstawione są na rysunku 2.

[10] Klimek M., *Wybrane nowoczesne formy przekazu informacji wdrażane przez Służbę Celną, [Selected modern forms of communication implemented by the Customs Service]*, „Logistyka" 3, 2015, s. 2197-2204.



Rysunek 2. Diagram przypadków użycia dla SKO
Figure 2. Use cases diagram for SKO
Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Poszczególne przypadki użycia systemu są dostępne dla użytkowników w formie zakładek (patrz: tabela 2).

Tabela 2. Zakładki i przypadki użycia w SKO
Table 2. Bookmarks and use cases in SKO

Zakładka Bookmark	Przypadki użycia Use cases
Parkingi i stanowiska do parkowania Car parks and parking positions	Obsługa odpraw na parkingu Clearence operation a parking
Odprawy Clearence	Dodawanie odpraw, Obsługa odpraw, Wyszukiwanie odpraw, Ustawianie informacji na monitorze Clearence adding, Clearence operation, Clearence searching, Setting information on a monitor
Odprawy zakończone Completed clearence	Wyszukiwanie odpraw Clearence searching
Konfiguracja Configuration	Konfiguracja systemu System configuration
Informacje na monitorze Information on monitor	Konfiguracja monitora Monitor configuration
Funkcjonariusze Officers	Zarządzanie rolami funkcjonariuszy Officers roles management
Statystyki Statistics	Generowanie statystyk Generating statistics

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Widoczność zakładek dla użytkowników jest zależna od roli (kierownik zmiany, dyspozytor, rejestrator, rewident, obsługujący parking) przydzielonej w SKO (patrz: tabela 3) przez Kierownika zmiany z poziomu zakładki „Funkcjonariusze".

Tabela 3. Widoczność zakładek dla poszczególnych ról w SKO
Table 3. Visibility bookmarks for specific roles in SKO

Rola Role	Widoczność zakładek Visibility bookmarks
Kierownik zmiany Shift supervisor	Parkingi i stanowiska do parkowania, Odprawy, Odprawy zakończone, Konfiguracja, Informacje na monitorze, Funkcjonariusze, Statystyki Car parks and parking positions, Clearence, Completed clearence, Configuration, Information on monitor, Officers, Statistics
Rejestrator, rewident, dyspozytor Registrar, examiner, dispatcher	Odprawy, Odprawy zakończone Clearence, Completed clearence
Obsługujący parking Parking attendant	Parkingi i stanowiska do parkowania Car parks and parking positions

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

W związku z różną specyfiką pracy poszczególnych oddziałów istotnym aspektem SKO jest możliwość dostosowywania systemu do ich wymagań

i oczekiwań. Czynności konfiguracyjne dokonuje użytkownik z rolą kierownika zmiany z poziomu zakładki „Konfiguracja".

Obsługa parkingu i lokalizacji

W danym oddziale celnym zdefiniowanych może być kilka lokalizacji w zależności od potrzeb np. w celu odrębnego monitorowania różnych typów odpraw tj. procedury uproszczone, zwykłe lub różnych placówek tj. miejsca wyznaczone, place odpraw. Gdy w konfiguracji jednostki nie określi się lokalizacji domyślnie przypisana jest jedna o nazwie danego oddziału celnego. Każda z lokalizacji może pełnić rolę Centrum Urzędowego Dokonywania Odpraw CUDO[11] – istotą CUDO jest możliwość złożenia przez przedsiębiorcę zgłoszenia celnego w formie elektronicznej w jednym oddziale a przedstawienie towaru do fizycznej kontroli w najdogodniejszym dla nich miejscu wchodzącym w skład CUDO (w ramach danego urzędu celnego). W SKO w ramach jednostek wchodzących w CUDO stworzono możliwość edycji i przekazywania sobie wzajemnie informacji o odprawach i wpisywania np. dane o dokumentach są wpisywane w jednej jednostce a o rewizji w jednostce, w której jest przeprowadzana kontrola.

W każdej z lokalizacji możliwe jest zdefiniowanie parkingów, gdy ich obsługa może przynieść korzyści organizacyjne (jest to wskazane zwłaszcza dla dużych oddziałów z wyznaczonymi, numerowanymi miejscami parkingowymi, ze znacznym ruchem pojazdów). Dla lokalizacji, z dodanym co najmniej jednym parkingiem, widoczna jest zakładka „Parkingi i stanowiska do parkowania", w której dostępna jest wizualizacja ustawienia odprawianych samochodów na miejscach parkingowych. Z poziomu tej zakładki możliwe jest zarządzanie ruchem pojazdów na parkingu – dokonuje się rejestracji wjazdów z przydziałem miejsc parkingowych i wyjazdów samochodów.

Przy wizualizacji parkingów na poszczególnych miejscach parkingowych wyświetlane są: numer rejestracyjny, czas wjazdu, bieżący status, rejestrator przydzielony dla odprawy oraz dostępne operacje:

- rejestracja wjazdu samochodu – wpisanie numeru rejestracyjnego pojazdu w wybranym, przez obsługującego parking, wolnym miejscu parkingowym przy uwzględnieniu aktualnego stanu parkingu,
- edycja danych – możliwość modyfikacji numeru rejestracyjnego, usunięcia lub przeniesienia samochodu na inne miejsce parkingowe,
- potwierdzenie wyjazdu samochodu – zwolnienie miejsca parkingowego, które zajmował ten pojazd.

[11] MF, *Nowe usługi Służby Celnej w ramach ułatwień dla przedsiębiorców i podróżnych, [New services in the framework of the Customs Service facilities for business and travellers]*, mf.gov.pl, 2014.

Dla każdego parkingu prezentowana jest aktualna liczba wolnych stanowisk. Historyczny stan parkingu z dowolnego momentu jest dostępny do wyświetlenia z poziomu zakładki „Statystyki".

Obsługa odpraw

Obsługa odpraw celnych jest wykonywana przez funkcjonariuszy do nich przydzielonych przez dyspozytora w drodze losowania lub „ręcznego" wyboru. Obsługujący odprawę (rejestrator) ma możliwość podglądu i edytuje jedynie odprawy mu przydzielone. Zapisywane w bazie danych SKO są czasy trwania odprawy: „czas od wjazdu do wyjazdu" jako różnica między czasem wyjazdu i wjazdu samochodu oraz „czas obsługi" jako różnica między czasem zakończenia obsługi odprawy przez rejestratora i momentem przydziału odprawy temu rejestratorowi. W zakładce „Statystyki" dostępne są informacje o średnich czasach odprawy dla całego oddziału, dla różnych typów odpraw i dla poszczególnych rejestratorów itp., które pozwalają na ocenę efektywności pracy funkcjonariuszy, kontrolę funkcjonowania lokalizacji, wskazują możliwe kierunki usprawnień (np. na które stanowiska należy przesunąć większą liczbę pracowników).

Obsługa odpraw jest realizowana z poziomu zakładki „Odprawy". Widok zakładki i operacje możliwe do wykonania dla danego użytkownika są zależne od posiadanej przez niego roli w SKO i różnią się dla kierownika zmiany, dyspozytora, rejestratora oraz rewidenta.

Dodawanie nowej odprawy jest wykonywane na parkingu (przy odpowiedniej konfiguracji SKO) lub z poziomu zakładki „Odprawy" dla funkcjonariusza z rolą dyspozytora. Nowa odprawa jest przekazywana między dyspozytorami, rejestratorami i rewidentami po wybraniu odpowiedniego statusu, który jest obsługiwany w danej roli. Szczegóły odprawy tj. zgłoszona procedura, dane dostarczonych dokumentów, kolejne statusy, wpisuje rejestrator. W jego widoku widoczne są tylko odprawy mu przydzielone, widoczne do momentu zakończenia ich obsługi.

Tabela 4. Statusy przypisane dla poszczególnych ról w SKO
Table 4. The statuses assigned for specific roles in SKO

Rola Role	Widoczność odprawy w statusie Visibility clearence in status	Możliwość wyboru statusu Selectable status
Kierownik zmiany, Dyspozytor Shift supervisor, Dispatcher	Oczekujący, Skierowany do rewizji, Zatrzymany, Zwolniony, Wydano dokumenty, Kontrola zamknięć celnych, Nałożenie zamknięć celnych, Nałożono zamknięcia celne, Brak możliwości nałożenia zamknięć celnych, Wynik zgodny rewizji, Wynik niezgodny rewizji, Wynik zgodny kontroli zamknięć celnych, Wynik niezgodny kontroli zamknięć celnych Waiting, Addressed to the revision, Halted, Released, Given the documents, Control of customs seals, Imposition of customs seals, Imposed customs seals, Impossibility of customs seals impositon, Consistent result of revision, Inconsistent result of revision, Consistent result of customs seals control, Inconsistent result of customs seals control	Oczekujący, Skierowany do rewizji, Zrewidowany, Zatrzymany, Zwolniony, Wydano dokumenty, Kontrola zamknięć celnych, Nałożenie zamknięć celnych, Nałożono zamknięcia celne, Brak możliwości nałożenia zamknięć celnych, Wynik zgodny rewizji, Wynik niezgodny rewizji, Wynik zgodny kontroli zamknięć celnych, Wynik niezgodny kontroli zamknięć celnych Waiting, Addressed to the revision, Revised, Halted, Released, Given the documents, Control of customs seals, Imposition of customs seals, Imposed customs seals, Impossibility of customs seals impositon, Consistent result of revision, Inconsistent result of revision, Consistent result of customs seals control, Inconsistent result of customs seals control
Rejestrator Registrar	Oczekujący, Wydano dokumenty, Nałożono zamknięcia celne, Brak możliwości nałożenia zamknięć celnych, Wynik zgodny rewizji, Wynik niezgodny rewizji, Wynik zgodny kontroli zamknięć celnych, Wynik niezgodny kontroli zamknięć celnych Waiting, Given the documents, Imposed customs seals, Impossibility of customs seals impositon, Consistent result of revision, Inconsistent result of revision, Consistent result of customs seals control, Inconsistent result of customs seals control	Skierowany do rewizji, Zwolniony, Wydano dokumenty, Kontrola zamknięć celnych, Nałożenie zamknięć celnych Addressed to the revision, Released, Given the documents, Control of customs seals, Imposition of customs seals
Rewident Examiner	Skierowany do rewizji, Kontrola zamknięć celnych, Nałożenie zamknięć celnych Addressed to the revision, Control of customs seals, Imposition of customs seals	Nałożono zamknięcia celne, Brak możliwości nałożenia zamknięć celnych, Wynik zgodny rewizji, Wynik niezgodny rewizji, Wynik zgodny kontroli zamknięć celnych, Wynik niezgodny kontroli zamknięć celnych Imposed customs seals, Impossibility of customs seals impositon, Consistent result of revision, Inconsistent result of revision, Consistent result of customs seals control, Inconsistent result of customs seals control

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Użytkownik z rolą rewidenta uzupełnia wyniki przeprowadzonych czynności kontrolnych dla odpraw, którym przypisano statusy: „Skierowanie do rewizji", „Kontrola zamknięć celnych" oraz „Nałożenie zamknięć celnych". Obsługuje jedynie odprawy mu przydzielone, które po wpisaniu wyników znikają z jego listy w zakładce „Odprawy".

Historia odpraw realizowanych przez użytkownika w trybie podglądu jest dostępna z poziomu zakładki „Odprawy zakończone". Dostępny jest np. podgląd cyklu odprawy z informacjami o wszystkich kolejnych statusach (czasie ich ustawienia), wykonanych czynnościach przez poszczególnych użytkowników, zmianach w danych odprawy itp.

Komunikacja z klientem

System Kontroli Odpraw udostępnia możliwość komunikowania się z klientem przy wykorzystaniu monitora TV zamontowanego w sali obsługi. Konfiguracja prezentacji informacji z SKO ogranicza się do:

- określenia adresu IP komputera, do którego podłączony jest monitor TV w sali obsługi,
- treści informacji wyświetlanej na monitorze w nagłówku i stopce,
- konfiguracji komunikatów z odpraw dla poszczególnych statusów w zakładce „Informacje" – dla każdego komunikatu określana jest jego treść, kolor wyświetlanej czcionki oraz statusy, dla których jest on dostępny do wyboru do wyboru oraz statusy, dla których jest ustawiany automatycznie.

Na monitorze TV prezentowane są informacje o bieżących odprawach, dla których dyspozytorzy/kierownicy zmian chcą kontaktu z klientem. Wyświetlane są: numer rejestracyjny pojazdu (nazwa odprawy), komunikat z systemu i godzina jego ustawienia (patrz: tabela 5).

Tabela 5. Dane wyświetlane na monitorze TV w SKO
Table 5. The data displayed on the TV monitor in SKO

Nagłówek – treść konfigurowana dla lokalizacji, data i godzina Header – content configured for location, date and time		
Numer rejestracyjny (nazwa odprawy) Registration number (clearence name)	Informacje z SKO Information from SKO	Godzina informacji Information time
1. ABC12345	Proszę zgłosić się do dyspozytora Please report to the dispatcher	10:23
2. Odprawa uproszczona ABCD Simplified clearence ABCD	Dokumenty do odbioru Documents for reception	10:21
3. DEF67891	Proszę przygotować się do rewizji Please prepare for the revision	10:15
Stopka przewijająca się – treść konfigurowana dla lokalizacji Scrolling footer – content configured for location		

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Zastosowanie komunikacji z wykorzystaniem monitora poprawia jakość obsługi klienta (przed korzystaniem z SKO klienci wywoływani byli do okienka przez dyspozytora) i jest standardem obowiązującym w wielu instytucjach i firmach.

Zarządzanie użytkownikami i przydziałem odpraw

Jednym z głównych zadań realizowanych przez SKO jest przydział odpraw dla funkcjonariuszy. Przed wprowadzeniem systemu alokacja ta była wykonywana „ręcznie" przez dyspozytora przy wykorzystaniu jego własnych obserwacji pracy funkcjonariuszy, analizy ich obciążenia. Taki przydział był często nieefektywny i czasochłonny. Występowało też ryzyko występowanie zachowań korupcyjnych przez możliwość współpracy dyspozytorów, wybieranych przez nich do obsługi odpraw funkcjonariuszy i zgłaszających się klientów.

W SKO wprowadzone jest losowanie funkcjonariuszy do odpraw – to system a nie dyspozytor generuje przydział co ogranicza możliwość potencjalnych zachowań korupcyjnych. Dodatkowo przy takim rozwiązaniu zmniejszony jest nakład pracy dyspozytora związany z „ręczną" alokacją i w związku z tym wcześniej rozpoczynana jest obsługa odprawy.

Podczas przydziału funkcjonariuszy system dąży do równomiernego obciążenia pracą wszystkich pracowników. Przy przydziale funkcjonariusza dla danej odprawy prawdopodobieństwo wyboru poszczególnych funkcjonariuszy jest zależne od liczby aktualnie przez nich obsługiwanych odpraw – im więcej obsługiwanych odpraw tym mniejsze szanse przydziału, pracownicy obsługujący aktualnie największą liczbę odpraw całkowicie pomijani przy

alokacji. Szczegółowy opis algorytmu alokacji odpraw dla funkcjonariuszy można znaleźć we wcześniejszej pracy[12].

W systemie SKO udostępniona jest możliwość przydziału funkcjonariusza do odprawy bez losowania przez dyspozytora (zalecana jedynie w szczególnych przypadkach). Dyspozytorowi podczas wyboru system prezentuje liczbę odpraw aktualnie obsługiwanych przez funkcjonariuszy, która ułatwia mu przydział. Przy przydziale „ręcznym" konieczne jest wpisanie przez dyspozytora uzasadnienia braku losowania do odprawy (przypadki „ręcznej" alokacji podlegają weryfikacji przez komórki kontroli wewnętrznej).

Przydział odpraw dla funkcjonariuszy realizowany jest dla ról: rejestrator i rewident. Każda odprawa musi mieć przydzielonego jednego rejestratora. Rewident jest wyznaczany jedynie dla odpraw skierowanych do rewizji, kontroli lub nakładania zamknięć celnych. Zarządzanie rolami użytkowników odbywa się z poziomu zakładki „Funkcjonariusze" przez użytkownika o uprawnieniach kierownika zmiany w SPD. W zakładce tej wyświetlona jest lista funkcjonariuszy, pracujących w jednostce z aktualnie przypisanymi ustawieniami. Dla każdego z funkcjonariuszy można wybrać jedną z ról (dyspozytor, rejestrator, rewident, obsługujący parking). Następnie określa się czy dany użytkownik ma być brany pod uwagę w losowaniu (możliwe jest czasowe wyłączenie dostępności pracownika obsługującego czasochłonną odprawę) oraz czy ma być przydzielany do odpraw z „Zielonej ścieżki", które należy obsłużyć priorytetowo, bez zwłoki np. z przewozem towarów o krótkim terminie przydatności.

Generowanie statystyk

Generowanie statystyk jest możliwe z poziomu zakładki „Statystyki". Dostępne są zestawienia dla aktualnie obsługiwanych odpraw oraz odpraw w wybranym okresie. Prezentowane są dane z SKO tj.:

- liczba aktualnie obsługiwanych odpraw przez poszczególnych pracowników i ich średni czas obsługi odprawy,
- liczba odpraw obsłużonych w ostatnich 12 h w aktualnie przypisanej roli,
- liczba obsłużonych odpraw w wybranym okresie w poszczególnych rolach,
- średni czas obsługi odprawy (od przyjęcia dokumentów do ich wydania) i średni czas trwania odprawy (od wjazdu do wyjazdu pojazdu),

[12] Klimek M., *System informatyczny wspomagający organizację pracy oddziału celnego, [Information system supporting organization of the work of the customs department]*, „Gospodarka materiałowa i logistyka" 9, 2016, s. 14.

- liczba odpraw z rewizją z uwzględnieniem jej wyników (pozytywnych i negatywnych),
- liczba bieżących odpraw w poszczególnych statusach.

Dane zbierane przez SKO mogą być wykorzystane do usprawnienia organizacji pracy np. zwiększenia liczby funkcjonariuszy obsługujących odprawy, dla których czas trwania jest zbyt długi. Są źródłem informacji przy wynagradzaniu pracowników, umożliwiają kontrolę ich pracy i efektywności. Świadomość dostępności informacji o statystykach odpraw mobilizuje funkcjonariuszy do wydajniejszej pracy.

Charakterystyka wykorzystania Systemu Kontroli Odpraw

System Kontroli Odpraw projektowano usprawniając funkcjonowanie Oddziału Celnego w Białej Podlaskiej – wprowadzano rozwiązania automatyzujące obsługę odpraw celnych i zarządzanie funkcjonariuszami. Wdrożenie systemu w Białej Podlaskiej odbyło się 01.01.2012 r. Zastosowanie SKO usprawniło funkcjonowanie oddziału.

Tabela 6. Charakterystyka wykorzystania SKO w okresie 01.01.2012-15.09.2016
Table 6. Characteristic of use of SKO during the period 01.01.2012-15.09.2016

Izba Celna Customs Chamber	Oddział Celny Customs Branch	Liczba odpraw Number of clearence	Liczba parkingów Number of parkings	Liczba lokalizacji Number of locations	Użycie monitora Monitor usage
Biała Podlaska	Lublin	58193	1	1	tak
	Chełm	90870	0	1	nie
	Biała Podlaska	388939	3	2	tak
	Tomaszów Lubelski	54617	1	1	tak
Białystok	Białystok	137373	2	1	tak
	Kuźnica Kolej	122417	0	1	nie
	Łomża	51497	0	1	nie
Katowice	Częstochowa	4502	0	1	tak
Kielce	Kielce	43107	0	0	tak
Przemyśl	Rzeszów	35276	1	5	tak
Warszawa	Radom	33214	0	2	tak
	Grójec	2144	0	2	tak
	Pruszków	68496	1	1	tak
	Siedlce	43429	0	1	tak

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Po udanym wdrożeniu działanie systemu zostało zaprezentowane w innych izbach celnych. Przedstawione zalety SKO przyczyniły się do jego wdrożenia ogólnopolskiego (IC Przemyśl, Warszawa, Kielce korzystają z systemu od 01.05.2011 r., IC Białystok i IC Wrocław od 01.06.2012 r. a IC Katowice od 06.02.2013 r.). Stosowanie systemu jest dobrowolne – funkcjonuje jedynie w tych oddziałach (patrz: tabela 6), w których jego użycie usprawnia organizację pracy i przebieg odpraw.

Aktualnie System Kontroli Odpraw jest wykorzystywany w 14 oddziałach celnych w Polsce, zlokalizowanych w 6 izbach celnych, szczególnie w tych większych, w których przydatna jest automatyzacja przydziału odpraw dla funkcjonariuszy, zarządzanie ruchem na parkingu (kierowanie ruchem na parkingach stosowane jest w 6 oddziałach) lub komunikacja z klientem przy wykorzystaniu monitora TV (moduł komunikacyjny używany jest w 11 oddziałach).

Największą liczbę odpraw (388939) zarejestrowano w oddziale w Białej Podlaskiej, w którym wykorzystywane są wszystkie możliwości SKO. Zdefiniowane są 3 parkingi: jeden dla ciężarówek, drugi dla busów i trzeci dla klientów odprawiających się w procedurze uproszczonej, co pozwala na lepsze zarządzanie ruchem na placu parkingowym. W systemie określone są 2 lokalizacje: jedna dla odpraw w procedurze zwykłej i druga dla odpraw w procedurze uproszczonej, co ułatwia kontrolę ich przebiegu (prowadzanie oddzielnych statystyk itp.).

Oddziały celne korzystają również z koncepcji Centrów Urzędowego Dokonywania Odpraw CUDO do przekazywania informacji o odprawach między jednostkami w ramach tego samego urzędu celnego – w jednym oddziale (jednostka odprawiająca) obsługiwane są dokumenty a czynności kontrolne wykonywane są w innej jednostce tzw. kontrolnej preferowanej przez przedsiębiorcę ze względu na lokalizację. Odprawy w ramach CUDO są realizowane i obsługiwane w SKO:

- w OC Rzeszów: jedna jednostka odprawiająca (OC Rzeszów) i cztery jednostki kontrolne (OC Dębica, , OC Rzeszów, OC Stalowa Wola, OC Mielec),
- w OC Radom: jedna lokalizacja realizująca odprawy i kontrole, jedna lokalizacja kontrolna.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono System Kontroli Odpraw, który usprawnia pracę oddziału celnego przez:

- pełną dokumentację przebiegu odpraw celnych ułatwiającą kontrolę i nadzór służbowy,
- zautomatyzowanie przydziału odpraw do funkcjonariuszy ograniczające ryzyko zachowań korupcyjnych,

- umożliwienie komunikacji z klientem przy wykorzystaniu monitora TV,
- ułatwienie zarządzania ruchem na parkingu (wizualizacja zajętości miejsc parkingowych),
- udostępnienie licznych statystyk i raportów np. w celu oceny jakości funkcjonowania oddziału i pracy funkcjonariuszy.

System SKO jest jednym z nowoczesnych rozwiązań wprowadzanych w ostatnich latach w Służbie Celnej usprawniających jej funkcjonowanie – poprawiających organizację pracy w oddziałach celnych wewnętrznych. Powstał „oddolnie" z inicjatywy funkcjonariuszy na potrzeby Oddziału Celnego w Białej Podlaskiej. Ze względu na swoje zalety został wdrożony w innych placówkach administracji celnej.

Bibliografia

1. Adamczewski P., *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce, [Integrated information systems in practice]*, Wydawnictwo MIKOM, Warszawa, 2003.
2. Eurobarometr, *The electronic customs implementation in the European Union*, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_399_en.pdf, 2014.
3. Klimek M., *Wybrane nowoczesne formy przekazu informacji wdrażane przez Służbę Celną, [Selected modern forms of communication implemented by the Customs Service]*, „Logistyka"nr 3, 2015, s. 2197-2204.
4. Klimek M., *System informatyczny wspomagający organizację pracy oddziału celnego, [Information system supporting organization of the work of the customs department]*, „Gospodarka materiałowa i logistyka" 9, 2016, s. 8-16.
5. Klimek M., Łebkowski P., *Problem przydziału pracowników do stanowisk pracy zagrożonych ryzykiem korupcji, [Personnel assignment problem to workstations with corruption risk]*, „Logistyka" 2, 2012, s. 737-746.
6. Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie, [Integrated Management Systems ERP / ERP II. The use in the business, implementation]*, Difin, Warszawa, 2003.
7. Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, „Monografie i Opracowania" 527, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2004.
8. MF, *Nowe usługi Służby Celnej w ramach ułatwień dla przedsiębiorców i podróżnych, [New services in the framework of the Customs Service facilities for business and travellers]*, mf.gov.pl, 2014.
9. MF, *Służba Celna 2020 – strategia działania na lata 2014-2020, [Customs Service 2020 – business strategy for the years 2014-2020]*, „Wiadomości Celne" 10, 2013.
10. MSWiA,*Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w 2010 r.,[The impact of informatization to improve the operation of public administration in Poland in 2010]*, mswia.gov.pl, 2010.

THE INFORMATION SYSTEM IMPROVING PROCESS OF CUSTOMS CLEARANCE AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Summary

The Customs Service uses many innovative systems to improve the organization of work and customer service / entrepreneurs. One such solution for the improvement of customs and human resources management (officers) is a System Kontroli Odpraw - a tool used in customs offices. The article is a description of selected components of the system, the benefits of its implementation and a short description of the use of the system.

Key words: information system, customs clearence, HR management, organization of work

Streszczenie

Służba Celna stosuje wiele innowacyjnych systemów informatycznych usprawniających organizację pracy i obsługi klientów/przedsiębiorców. Jednym z takich rozwiązań usprawniających przebieg odpraw celnych i zarządzanie zasobami ludzkimi (funkcjonariuszami) jest System Kontroli Odpraw – narzędzie wykorzystywane w oddziałach celnych. W artykule przedstawiony jest opis wybranych komponentów tego systemu, korzyści z jego wdrożenia oraz krótka charakterystyka wykorzystania systemu.

Słowa kluczowe: system informatyczny, odprawa celna, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacja pracy

Adres do korespondencji:
Dr inż. Marcin Klimek
Zakład Informatyki
Katedr Nauk Technicznych
Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych
Państwowa Szkoła Wyższa w Białej Podlaskiej
ul. Sidorska 95-95
21-500 Biała Podlaska
tel. (83)3449900
marcin_kli@interia.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 388-398
data przesłania 20.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr Beata Będzik
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Dr Anna Łoś-Tomiak
Uniwersytet Zielonogórski

POZIOM INNOWACYJNOŚCI PRZEZ PRYZMAT KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I WSPÓŁPRACY

Istnieje pięć zasad innowacji: współpraca, przejrzystość, dzielenie się, współzależność oraz uczciwość.
Don Tapscott

Wstęp

Ewolucja gospodarek w ostatnim czasie znacznie przyspieszyła, Europa boryka się z wieloma problemami, którym musi sprostać (starzenie się ludności, konkurencja na rynku globalnym, kryzysy finansowe etc.). Motorem dalszego rozwoju, jak napisano w sprawozdaniu Komisji Europejskiej[1], są innowacje będące „(…) najlepszym środkiem, który pozwoli nam skierować europejską gospodarkę na właściwe tory i rozwiązać kwestie społeczne w gospodarce światowej". Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zagadnień dotyczących innowacyjności i wskazanie związków z kapitałem społecznym jako ważnej determinanty innowacyjności. Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe niniejszej publikacji odniesiono się wyłącznie do jednego komponentu kapitału społecznego tj. współpracy i jego wpływu na innowacyjność.

Krótko o innowacyjności

Innowacyjność jest pojęciem wielokrotnie definiowanym w literaturze zarówno naukowej jak i publicystycznej, co nie znaczy, że jednoznacznym. Przyjmuje się powszechnie, że pojęcie innowacji wprowadził do literatury Schumpeter[2] uznając, że przedsiębiorca w poszukiwaniu zysku wdraża innowacje stosując różne, nowe kombinacje czynników produkcji przez co

[1] *Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Stan Unii Innowacji w 2011 r.*, [Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. State of the Innovation Union 2011]. Komisja Europejska, Bruksela dnia 2.12.2011 KOM(2011) 849, s. 2.
[2] J.A. Schumpeter, *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Oxford University Press, London 1934, s. 66.

zmienia ich dotychczasowy stan. Nowe kombinacje czyli innowacje według Schumpetera mogą przybrać różną formę np. nowych towarów lub nowej ich jakości; nowej metody produkcji; nowych rynków; nowych surowców i półfabrykatów czy też nowych rozwiązań organizacyjnych.

Schumpeter stosował ostrzejsze kryteria w uznaniu danej zmiany za innowacyjną aniżeli w większości dzisiejszych definicji. Według niego innowatorem jest wyłącznie podmiot, który zainicjował nowe rozwiązanie. Wykluczał więc z tego grona przedsiębiorców wprowadzających zmianę w drodze dyfuzji od innych podmiotów. Taka możliwość mieści się natomiast w pojęciu innowacji powszechnie przyjętej w literaturze przedmiotu współcześnie np. w opracowaniach Eurostat czy OECD, w których przez innowacje rozumie się „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu czy usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”[3]. W ramach tak rozumianej innowacji można mówić o innowacji produktowej, procesowej, marketingowej i organizacyjnej.

Z kolei szersze spojrzenie na innowację i innowacyjność pozwala interpretować je jako aktywność społeczną i ekonomiczną, prowadzącą do nowego wykorzystania zasobów, formułowania nowych idei, nowych sposobów działania i wprowadzania zmian, rozumianych jako zastąpienie obecnego stanu rzeczy innym.[4] Drucker, podobnie jak Schumpeter, źródeł innowacji upatrywał w działaniach przedsiębiorców. Innowacji tych nie definiował jednak wyłącznie przez pryzmat procesów technologicznych, ale określał jako zjawisko przede wszystkim społeczne i ekonomiczne.

Przytoczone powyżej definicje w dużej mierze kojarzą innowacje z wynalazkami, a zatem innowacyjność – z postępem technicznym. Autorzy raportu „Potencjał innowacyjny…”[5] idą o krok dalej definiując innowacje obok udoskonaleń technologicznych, np. nowych produktów czy technik produkcji, również w wymiarze społecznym. Pociąga to za sobą silne akcentowanie roli kapitału społecznego w kształtowaniu warunków dla działalności innowacyjnej.

Wszelkie rankingi innowacyjności plasują Polskę w grupie krajów o niskich wskaźnikach. W zestawieniach publikowanych przez Komisję Europejską Polska znajduje się w grupie krajów określanych jako umiarkowani innowatorzy. Na 28 krajów zaprezentowanych w europejskiej tablicy wyników innowacji w 2016 r.[6] Polska zajęła 6 miejsce od końca. Wyprzedziła jedynie

[3] Oslo Manual. *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelined for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD & Eurostat, Paris 1997.
[4] G. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, [The theory of innovation and economic growth] Wydawnictwo CASE, Warszawa 1998, s. 14.
[5] *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy,* [The innovative potential of the economy: determinants, perspectives]. Raport NBP. Warszawa 2016, s. 9.
[6] http://ec.europa.eu/poland/news/160714_innovations_pl [dostęp 1.08.2016]

Rumunię, Bułgarię, Węgry, Litwę i Łotwę. W czołówce znajdują się Szwecja, Dania i Finlandia. Z kolei Ranking innowacyjności w skali świata otwierają takie państwa jak Stany Zjednoczone, Japonia czy Korea Południowa.

Wnioski płynące w ostatnich latach z raportów dotyczących innowacji zmieniają nieco swoją wymowę akcentując w coraz większym stopniu znaczenie czynników miękkich.[7] Wzrasta znaczenie tzw. otwartych innowacji, innowacji opartych na współpracy pomiędzy firmami (w formie joint ventures, umów, outsourcingu), ekoinnowacji, kapitału ludzkiego oraz innowacji w sektorze publicznym, np. w służbie zdrowia, administracji publicznej, w szkolnictwie."

Kapitał społeczny a innowacyjność

Przytoczone na wstępie niniejszej publikacji motto bardzo trafnie oddaje związek, w wyniku którego specyfika kapitału społecznego stymuluje innowacje. Mimo, że kapitał społeczny wciąż jest kategorią niejednoznaczną, gdyż ramy definicyjne są wyznaczane w zależności od celu jaki stawia sobie badacz, co prowadzi do rozmywania pojęcia i stosowania arbitralnie dobieranych wskaźników, to jednak samo jądro jest niezmienne. Powszechnie przyjęły się interpretacje autorstwa P. Bordieu, R. Putnama i J. Colemana, które uznają, że kapitał społeczny jest „zbiorem rzeczywistych i potencjalnych zasobów, związanych z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym znaczeniu tego słowa".[8] Coleman[9] patrzył na kapitał społeczny przez pryzmat grupy „podmiotów społecznych, które mają dwa wspólne elementy: są częścią jakiejś społecznej struktury i ułatwiają wspólne działania – zarówno jednostek, jak i całych instytucji w ramach tej struktury". R. D. Putnam[10] opisuje kapitał społeczny jako kombinację „zaufania, norm i powiązań, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania". Inni badacze konstruując definicję kapitału społecznego dodawali kolejne aspekty, wyznaczniki i komponenty jednak wspólnym mianownikiem wszystkich opisów są: zaufanie, współdziałanie i aktywność obywatelska. Współcześni

[7] *Interim Report On The OECD Innovation Strategy An Agenda for policy action on innovation*. Paris 2009, p. 9, 11-12.

[8] P. Bourdieu, *The Forms of Capital, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J. G. Richardson (ed.), Greenwood Press, New York, 1986, p. 248.

[9] J. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital, "American Journal of Sociology"*, 1998, p. 94, 98.

[10] R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech,* [Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy], Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków 1995, s. 257-259.

badacze opisując kapitał społeczny także odnoszą się do kategorii zaufania i współpracy w ramach wspólnoty, dzięki któremu efektywność pozostałych czynników wzrostu jest wyższa.[11]

Jak zauważają Milczarek i Zakrzewska[12] kapitał społeczny „to sieć powiązań i norm w społeczeństwie, które na bazie efektu synergii oraz poprzez wzrost innowacyjności efektywniej wykorzystuje czynniki produkcji."

W warunkach globalizacji i daleko rozwiniętej integracji innowacyjność jest determinowana wysokim poziomem kapitału społecznego. Powszechnie uważa się, że barierą wzrostu innowacyjności jest niski poziom finansowania twórczych rozwiązań. Niestety problem jest dużo bardziej skomplikowany, nie wystarczy zwiększyć nakłady na innowacyjność, gdyż niewłaściwie ukształtowana gospodarka nie będzie w stanie ich wchłonąć. Dlatego kluczowe znaczenie ma poziom i jakość kapitału społecznego warunkującego efektywną współpracę i absorpcję innowacyjnych rozwiązań.

Podobnego zdania są Giza-Poleszuk i Włoch twierdząc, że „procesy tworzenia i upowszechniania innowacji zależą od społecznego kapitału, to znaczy mobilności ludzi i idei, elastyczności tworzenia wokół nowych idei zespołów, mobilizacji zasobów, kultury współdziałania, gotowości eksperymentowania, zaufania itp. Wszystkie wymienione czynniki nie są jednak tłem czy podłożem, ale fundamentalnym wręcz czynnikiem samej innowacyjności."[13]

Rola innowacji w rozwoju społeczno-gospodarczym jest bezdyskusyjna. Jednak niski poziom kapitału społecznego może utrudniać implementację innowacyjnych rozwiązań. Dotyczy to zwłaszcza tych gospodarek, które osiągnęły już wysoki poziom nasycenia tanimi zasobami generującymi rozwój i dalsze procesy wymagają nowych bodźców. Wysoki poziom rozwoju społeczno-

[11] B. Będzik, *Poziom kapitału społecznego jako bazy przyszłego rozwoju regionalnego w wybranych gminach wiejskich województwa zachodniopomorskiego,* [Social capital level as a base for the future of regional development in selected rural municipalities of zachodniopomorskie], (w): *Rozwój regionalny i jego determinanty* [Regional development and its determinants], J. Polcyn, P. Głowski (red), Piła 2015, T. 2, s. 176.

[12] A. Milczarek, M. Zakrzewska, *Kapitał społeczny jako determinanta rozwoju gospodarki opartej na wiedzy – analiza porównawcza wybranych państw Unii Europejskiej***, [***S****ocial capital as a determinant for development of the knowledge based economy – comparative analysis of the selected European Union member states]***,** Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 35, T.1 *Problemy współczesnej ekonomii,* [Problems of modern economics], 2014, s. 208.

[13] A. Giza-Poleszuk, R. Włoch, *Innowacje a społeczeństwo,* [Innovation and Society], (w): *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, [The Dawn of an Innovative Society. Trends for the Upcoming Years]. P. Zadura-Lichota (red.) PARP, Warszawa 2013, s. 65.

gospodarczego jest uwarunkowany w pełni wykształconą gospodarką opartą na wiedzy,[14] a ta jest kreowana przez wysokiej jakości kapitał społeczny.

Z uwagi na relatywnie nowe w polskiej literaturze naukowej zagadnienie jakim jest kapitał społeczny, empiria jego powiązań z innowacyjnością jest dość skromna. Literatura zagraniczna jest w tym względzie dużo bogatsza. Rutten and Boekema[15] oraz Shan i in.[16] uważają, że kapitał społeczny odgrywa istotną rolę w skuteczności i efektywności współpracy i współdziałania. Niemniej jednak badania Żołnierskiego[17] przeprowadzone na próbie 1 296 przedsiębiorstw w Polsce pozwalają taką zależność stwierdzić.

Węcławska w publikacji przybliżającej wyniki swoich badań zauważa, iż „niedobory kapitału społecznego w postaci niedostrzegania obopólnych korzyści ze współpracy, braku wzajemnego zaufania czy wręcz nieuczciwość wpływają wciąż na poziom współpracy pomiędzy mikrofirmami."[18]

Współpraca a innowacyjność

Jak podkreślono w publikacji Vinnova innowacje nie powstają w wyniku działań pojedynczych podmiotów, ale są raczej efektem procesu zbiorowego uczenia się przy wykorzystaniu intensywnych interakcji pomiędzy różnymi aktorami.[19] Podobnego zdania jest Batorski[20] twierdząc, że innowacyjność i kreatywność są wynikiem współpracy.

---

[14] B. Będzik, *Kapitał społeczny a gospodarka oparta na wiedzy*, [Social capital and knowledge based economy], Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin, Oeconomica 292 (66), Szczecin 2012, s. 15–24.

[15] R. Rutten, F. Boekema,*Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development*. Technological Forecasting and Social Change 74(9), 2007, p. 1834–1846.

[16] W. Shan, G. Walker, B. Kogut,*Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry*, Strategic Management Journal 15(5), 1994, p. 387–394.

[17] A. Żołnierski, *Kapitał społeczny w polskich przedsiębiorstwach,* [Social capital in Polish companies], Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, Nr 9, 2011, s. 53; A. Żołnierski, *Kapitał społeczny w procesie innowacyjnym* [Social capital in the innovation process], (w): T. Baczko (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku*, [Report on the innovativeness of Poland's Economy 2011], Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2012 s. 153.

[18]D. Węcławska,*Zbyt małe, żeby współpracować? – analiza współpracy w mikrofirmach,* [Too small to cooperate? – an analysis of cooperation in the microenterprises], (w): *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności,* [Innovative entrepreneurship in Poland. The revealed and hidden potential of Polish innovation], P. Zadura-Lichota, Warszawa 2015, s. 69. http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/22512.pdf

[19] Lennart Elg-Vinnova, *Innovations and new technology - what is the role of research? Implications for public policy*, Vinnova ANALYSiS, VA 2014:05, 2014.
http://www.vinnova.se/upload/EpiStorePDF/va_14_05.pdf (dostęp 25.08.2016)

[20]*Kapitał społeczny i otwartość jako podstawa innowacyjności,* [Social capital and openness as the basis for innovation], (w): *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, [The Dawn of an Innovative Society. Trends for the Upcoming Years], P. Zadura-Lichota red. PARP, 2013, s. 89.

Ciekawe spostrzeżenia wyłaniają się z badań PARP m.in. w ramach międzynarodowego projektu Global Entrepreneurship Monitor (GEM).[21] Wskazują, że w wielu krajach, zwłaszcza przodujących w obszarze innowacyjności, zauważono wzrostową tendencję innowacji na styku branż, a także zjawisko szybkiego rozprzestrzeniania się wiedzy. Zmienia to jakby formułę poszukiwania nowych rozwiązań z samodzielnej, indywidualnej i czasochłonnej na zespołową, która daje większe szanse na wygranie wyścigu z czasem. O wyższości współpracy nad samodzielnością czy raczej o stopniu jej istotności decyduje jednak poziom gospodarczy danego kraju. Spostrzeżenia z realizacji projektu GEM dotyczą właśnie współpracy, gęstości i jakości relacji w świecie biznesu, jego otoczeniu, a także zaufania. Konkluzje[22] prezentują dodatnią zależność między rozwojem gospodarczym a skłonnością firm do współpracy, co prowadzi do konstatacji, iż wysoki poziom współpracy świadczy o dojrzałości gospodarki. Najwyraźniej tę zależność widać w sferze produkcji.

W ramach projektu GEM wyniki badań odnoszono do trzech typów krajów. Wnioski są następujące:

- w krajach najsłabszych, definiowanych jako te nastawione na czynniki produkcji, współpracowało ze sobą tylko 20% firm (głównie Afryka);
- w krajach zorientowanych na efektywność (Ameryka Łacińska, niektóre kraje Europy) udział współpracujących przedsiębiorców wzrósł do 38%;
- w krajach nastawionych na innowacje (Ameryka Pn., większość krajów UE) współpracowała połowa firm.

W odniesieniu do Polski wyniki powyższego badania napawają optymizmem, gdyż w zakresie współpracy firm wskaźniki należały do jednych z najwyższych, wyprzedzając średnią dla krajów innowacyjnych. Również dane Eurostatu pokazują relatywnie wysoki poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w Polsce. Dane te odnoszą się jednak wyłącznie do podmiotów prowadzących działalność innowacyjną. Można zatem ostrożnie sformułować wniosek, iż polskie firmy dostrzegły korzyści płynące ze współpracy i te uznawane za innowacyjne z tego wymiaru kapitału społecznego korzystają, jak widać z sukcesem. Przywołane już badania Węcławskiej[23] także wskazują, że firmy, które w ostatnich 3 latach wdrożyły innowacje współpracują częściej niż te, które nie są innowacyjne (89% do 69%). Wchodzą również w

[21] D. Węcławska, *Relacje w biznesie*, [Relationships in business], (w): *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, [Research Report Global Entrepreneurship Monitor – Poland 2012], PARP 2013 za: P. Zadura-Lichota, *Trendy, które budują innowacyjność*, [Trends that create innovation], **(**w): *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności,* [Innovative entrepreneurship in Poland The revealed and hidden potential of Polish innovation], P. Zadura-Lichota, Warszawa 2015, s. 111-112.

[22] Ibidem s. 112.

[23] D. Węcławska. *Zbyt małe, żeby współpracować? – analiza współpracy w mikrofirmach,* [Too small to cooperate? – an analysis of cooperation in microenterprises], op.cit., s. 69.

relacje z podmiotami zagranicznymi, co jest zjawiskiem oddziałującym również na jakość tej współpracy.[24] Ta z kolei, jak zauważa Węcławska „generuje powstawanie wartości dodanej, która może służyć wszystkim partnerom." Poza tym może podnieść efektywność wdrażanych innowacji, co ma ogromne znaczenie z uwagi na koszt i ryzyko stanowiące immanentną część każdej innowacji.

Autorzy raportu „Kurs na innowacje"[25] możliwości kształtowania nowego wielowymiarowego modelu życia społecznego upatrują w drodze rewitalizacji sfery obywatelskiej, będącej swoistą przestrzenią publiczną kreowaną przez struktury i działania w ramach trzech wymiarów. Wprawdzie kapitał społeczny przejawia się w każdym z nich, ale współpraca najwyraźniej zaznacza się w organizacyjno-technicznej infrastrukturze dyskursu i zbiorowego współdziałania obywateli. W dalszej części Autorzy zwracają uwagę na zagrożenie dla dalszego rozwoju polskiej gospodarki w przypadku braku wyżej wspomnianej rewitalizacji przestrzeni obywatelskiej oraz adaptacyjno-rozwojowego kapitału społecznego, który ją animuje. Doprowadzi to do kumulowania problemów „z modernizacją kluczowych domen świadczenia podstawowych usług, takich jak edukacja, szkolnictwo wyższe, kultura czy opieka zdrowotna," co przełoży się na uniemożliwienie zwiększania poziomu kapitału społecznego. A kombinacja powyższych barier wraz z postępującymi niekorzystnymi zmianami demograficznymi, oznaczającymi radykalne starzenie się społeczeństwa, spowoduje wygaszenie dynamiki rozwojowej.[26]

Pomimo relatywnie ubogich badań nad kapitałem społecznym w Polsce pojawiają się analizy konstatujące, że pomnaża on „zdolności kolektywnego działania dla osiągnięcia wzajemnych korzyści, wzmacnia proces uczenia się i stanowi kluczowy element tworzenia, dyfuzji i transformacji wiedzy, które to procesy mają istotne znaczenie dla rozwoju innowacyjności," choć jego rola na poziomie samych przedsiębiorstw zdaje się być niedoceniana.[27] Wynika to zapewne z braku natychmiastowych i spektakularnych efektów, które

[24] P. Zadura-Lichota, *Trendy, które budują innowacyjność,* [Trends that create innovation], (w): *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności,* [Innovative entrepreneurship in Poland. The revealed and hidden potential of Polish innovation], P. Zadura-Lichota (red), Warszawa 2015, s. 111-112.

[25] *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?* [*Course* on *innovations.* How to *get Poland* out of *developmental drift*], Fundacja GAP, s. 99.

[26] Ibidem, s. 99.

[27] M. Sosińska-Wit, K. Gałązka, *Kapitał społeczny jako czynnik wspierający innowacyjność małych przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego,* [Social Capital as a Factor Supporting Innovative Small Businesses on the Example of the Lublin Voivodeship], (w): *Gospodarka przestrzenna Aktualne aspekty polityki społeczno-gospodarczej i przestrzenn*ej, [Spacial economy. Topical aspects of socio-economic and spatial Policy], J. Potocki, J. Ładysz (red), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 367, Wrocław 2014, s. 319.

przedsiębiorcy sami wiązaliby bezpośrednio z posiadanym kapitałem społecznym.

Wnioski konstruowane w ramach teorii rozwoju lokalnego wskazują zależność akumulacji wiedzy, efektów uczenia się, powstawania innowacji oraz ich dyfuzji od różnorodnych czynników społecznych i ekonomicznych, nierzadko o charakterze lokalnym i sieciowym.[28] Wyłania się z nich przekonanie, że innowacje nie są wynikiem działania pojedynczych osób, firm czy nawet gospodarek, ale owocem wspólnych działań oraz interakcji wielu podmiotów powiązanych ze sobą różnymi relacjami, co ważne, nie tylko formalnymi. Współpracę i współdziałanie jako fundamentalny element w procesie innowacji wskazują także Rutten and Boekema[29] oraz Shan et al.[30]

Korzyści płynące ze współpracy podnoszą także Świadek i Tomaszewski[31] w pracy analizującej umiejscowienie koncepcji innowacji w ekonomii instytucjonalnej. Podkreślają, że koszty transakcji mogą być ograniczane poprzez kooperację, zmniejszając tym samym koszty kreowania innowacji, a więc i koszty procesu innowacyjnego. Jak zauważają Świadek i Tomaszewski[32] „źródła przewagi firm w ramach klastra i stopień ich koncentracji są uzależnione od równowagi między współzawodnictwem a współpracą." Przy czym według wspomnianych Autorów te kategorie nie wykluczają się nawzajem, gdyż „współpraca między przedsiębiorstwami może pomóc w podniesieniu poziomu innowacyjności, aby osiągnąć lub utrzymać komparatywną przewagę. Z tego powodu korzyści ze współpracy mogą przewyższyć negatywne efekty związane ze „skrzywieniem" konkurencji i dysekonomią skali." Wśród najistotniejszych ograniczeń działań kooperacyjnych wymieniają tajemnicę, kontrowersje i niezgodę, zaznaczając możliwość osłabienia ich wpływu poprze kontrakty formalne. Tego typu zabezpieczenia podnoszą jednak koszty administracji, co przekłada się na wzrost kosztów transakcyjnych. Powyższe bardzo dobrze naświetla rolę kapitału społecznego jako substancji facylitującej prawidłowość procesów innowacyjnych.

Podsumowanie

[28] K. Suorsa, *Regionality, Innovation Policy and Peripheral Regions in Finland, Sweden and Norway*, EBSCO Academic Search Premier, 185 (1), 2007.
[29] R. Rutten, F. Boekema,*Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and region-nal economic development*, Technological Forecasting and Social Change 74(9), 2007, p. 1834–1846.
[30] W. Shan, op.cit., p. 387–394.
[31] A. Świadek, M. Tomaszewski, *Współpraca innowacyjna przedsiębiorstw według szkoły instytucjonalnej*, [Innovation's Cooperation According to Institutional Approach], SERiA Roczniki Naukowe XIII, Zeszyt 1, s. 393.
[32]Ibidem, s. 394.

W tworzeniu postępu technicznego niezbędnego w rozwoju społeczno-gospodarczym różni badacze kluczową rolę przypisują różnym kategoriom. Lucas na przykład koncentruje się na znaczeniu kapitału ludzkiego, z kolei Romer akcentuje znaczenie sektora badawczo-rozwojowego. Nie umniejszając wagi ani jednego ani drugiego należy zauważyć, że pełne oraz efektywne ich wykorzystanie wymaga jednak dodatkowych warunków. Najważniejszym z nich jest istnienie sieci współpracy pomiędzy aktorami.[33] Trzeba jednocześnie pamiętać, że tylko w pełni sprawna i nie ulegająca erozji tkanka łącząca wszystkie elementy systemu pozwoli osiągnąć korzyści z efektu synergii. Nawet najwyższej jakości kapitał ludzki nie jest w stanie pobudzić i utrzymać postępu w pojedynkę. Musi istnieć jakaś forma współpracy, a to wymaga zaufania, komunikacji i partycypacji społecznej, czyli szeroko ostatnio dyskutowanego kapitału społecznego. Przedstawione konkluzje nie ograniczają się wyłącznie do przedsiębiorstw, gdyż w dobie globalizacji i integracji konkurują i współdziałają, poszukując przewag komparatywnych, całe regiony, a nawet kraje. Zatem promień oddziaływania kapitału społecznego znacząco wzrasta.

Bibliografia

1. Będzik B., *Kapitał społeczny a gospodarka oparta na wiedzy, [Social capital and knowledge based economy],* „Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin, Oeconomica'' 292 (66), 2012.
2. Będzik B., *Poziom kapitału społecznego jako bazy przyszłego rozwoju regionalnego w wybranych gminach wiejskich województwa zachodniopomorskiego*, *[Social capital level as a base for the future of regional development in selected rural municipalities of zachodniopomorskie],* (w): *Rozwój regionalny i jego determinanty*, [Regional development and its determinants], J. Polcyn, P. Głowski (red), Piła 2015, T. 2.
3. Bourdieu P., *The Formsof Capital, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education,* J. G. Richardson (ed.), Greenwood Press, New York, 1986.
4. Coleman J., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology", 1998.
5. Giza-Poleszuk A., Włoch R., *Innowacje a społeczeństwo, [Innovation and Society],* (w): *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata,* [The Dawn of an Innovative Society. Trends for the Upcoming Years], P. Zadura-Lichota (red.), PARP, Warszawa 2013.
6. Gomułka G., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, [The theory of innovation and economic growth], Wydawnictwo CASE, Warszawa 1998.
7. Gust-Bardon N.I., *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień, [Innovation in the Economic Thought from the 18th to the 20th Century: Analysis of Selected Issues],*„Acta Universitatis Nicolai Copernici Ekonomia'' XLIII nr 1, 2012.
8. *Interim Report On The OECD Innovation Strategy An Agenda for policy action on innovation,* Paris 2009.
9. *Kapitał społeczny i otwartość jako podstawa innowacyjności, [Social capital and openness as the basis for innovation],* (w): *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata, [The Dawn of an Innovative Society. Trends for the Upcoming Years],* P. Zadura-Lichota (red.), PARP, 2013.

[33] N.I. Gust-Bardon, *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień,* [Innovation in the Economic Thought from the 18th to the 20th Century: Analysis of Selected Issues], Acta Universitatis Nicolai Copernici Ekonomia XLIII nr 1, 2012, s. 117.

10. *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu? [*Course *on* innovations. *How to* get Poland *out of* developmental drift*]*, Fundacja GAP.
11. Lennart Elg-Vinnova, *Innovations and new technology - what is the role of research? Implications for public policy*, Vinnova ANALYSiS, VA 2014:05, 2014.
12. Milczarek A., Zakrzewska M., *Kapitał społeczny jako determinanta rozwoju gospodarki opartej na wiedzy – analiza porównawcza wybranych państw Unii Europejskiej, **[S**ocial capital as a determinant for development of the knowledge based economy – comparative analysis of the selected European Union member states]*,,,Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania'' nr 35, T.1 Problemy współczesnej ekonomii, 2014.
13. *Oslo Manual*, The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelined for Collecting and Interpreting Innovation Data, OECD & Eurostat, Paris 1997.
14. *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, *[The innovative potential of the economy: determinants, perspectives]*, Raport NBP, Warszawa 2016.
15. Putnam R.D., *Demokracjaw działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, *[Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy]*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków 1995.
16. Rutten R., Boekema F., *Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development*, „Technological Forecasting and Social Change'' 74(9), 2007.
17. Schumpeter J.A., *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Oxford University Press, London 1934.
18. Shan W., Walker G., Kogut B., *Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry*, Strategic Management Journal, 15(5), 1994.
19. Sosińska-Wit M., Gałązka K., *Kapitał społeczny jako czynnik wspierający innowacyjność małych przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego*, *[Social Capital as a Factor Supporting Innovative Small Businesses on the Example of the Lublin Voivodeship]*, (w): *Gospodarka przestrzenna Aktualne aspekty polityki społeczno-gospodarczej i przestrzennej*, *[Spacial economy. Topical aspects of socio-economic and spatial Policy]*, J. Potocki, J. Ładysz (red), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Nr 367, Wrocław 2014.
20. *Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Stan unii innowacji w 2011 r.,[Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. State of the Innovation Union 2011]*, Komisja Europejska, Bruksela, dnia 2.12.2011 KOM(2011) 849.
21. Suorsa K., Regionality, *Innovation Policy and Peripheral Regions in Finland, Sweden and Norway*, EBSCO Academic Search Premier, 185 (1), 2007.
22. Świadek A., Tomaszewski M., *Współpraca innowacyjna przedsiębiorstw według szkoły instytucjonalnej*, *[Innovation's Cooperation According to Institutional Approach]*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu XIII, Zeszyt 1.
23. Węcławska D., *Relacje w biznesie, [Relationships in business]*, (w): *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012, [Research Report Global Entrepreneurship Monitor – Poland 2012]*, PARP 2013.
24. Węcławska D. *Zbyt małe, żeby współpracować? – analiza współpracy w mikrofilmach, [Too small to cooperate? – an analysis of cooperation in microenterprises]*, *(w): Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności, [Innovative entrepreneurship in Poland The revealed and hidden potential of Polish innovation]*, P. Zadura-Lichota, Warszawa 2015.
25. Zadura-Lichota P., *Trendy, które budują innowacyjność, [Trends that create innovation],* (w): *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*,

[Innovative entrepreneurship in Poland The revealed and hidden potential of Polish innovation], P. Zadura-Lichota (red), Warszawa 2015.
26. Żołnierski A., *Kapitał społeczny w polskich przedsiębiorstwach, [Social capital in Polish companies]*,„Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa'', Nr 9, 2011.
27. Żołnierski A., *Kapitał społeczny w procesie innowacyjnym, [Social capital in the innovation process]*, (w): T. Baczko (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku, [Report on the innovativeness of Poland's Economy 2011]*, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2012.

INNOVATION LEVEL IN SOCIAL CAPITAL AND COOPERATION ASPECT

Summary

The evolution of economies makes the change of determinants of socio-economic development. The innovation has become more and more popular in recent years. The article presents that innovation will not be a high level grow without a high quality of social capital and its important component - the cooperation. The article presents that a high quality social capital and its important component - the co-operation improve the innovation. The aim of this paper is to present selected issues of innovation and an indication of the relationship with social capital as an important determinant of innovation. The paper presents one component of social capital, ie. cooperation and its impact on innovation.

Key words: innovativeness, social capital, socio-economic development, cooperation.

Streszczenie

Ewoluowanie gospodarek sprawia, że ewoluują także czynniki napędzające rozwój społeczno-gospodarczy. Obecnie dużo uwagi poświęca się innowacyjności, która, jak wykazano w artykule, nie wzrośnie bez odpowiedniej jakości kapitału społecznego i jego ważnego komponentu – współpracy. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zagadnień dotyczących innowacyjności i wskazanie związków z kapitałem społecznym jako ważnej determinanty innowacyjności. Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe niniejszej publikacji odniesiono się wyłącznie do jednego komponentu kapitału społecznego tj. współpracy i jego wpływu na innowacyjność.

Słowa kluczowe: innowacyjność, kapitał społeczny, rozwój społeczno-gospodarczy, współpraca.

Adres do korespondencji-Correspndence address:
Dr Beata Będzik
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii
ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin
e-mail: beata.bedzik@zut.edu.pl
Dr Anna Łoś-Tomiak
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zarządzania Bezpieczeństwem
ul. Podgórna 50; 65-246 Zielona Góra
e-mail: a.los-tomiak@wez.uz.zgora.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 399-412
data przesłania 16.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr Edyta Bielińska - Dusza
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

BROKER JAKO OŚRODEK INNOWACJI W STRATEGII WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO

Wstęp

Rozwój naukowo-techniczny i praktyczne wykorzystanie jego wyników w coraz większym stopniu decydują o pozycji konkurencyjnej regionów, kraju oraz przedsiębiorstw. Sprzyja temu również otwartość biznesowa, skłonność do kolaboracji i nastawienie społeczne do tego typu zachowań. Niestety kapitał społeczny w Polsce, będący skutkiem uwarunkowań historycznych, ma charakter zamknięty, utrudniając tym samym skuteczność propagowanej przez nas idei modelu otwartego, bazującego na współpracy, sieci powiązań i kooperacji. Dlatego ważne jest wyczulenie na ten problem i stopniowa zmiana przyzwyczajeń, nawyków, wzorców.

Jako główne kierunki zachowań powinniśmy uwzględnić kompleksowe wsparcie w zakresie wdrażania nowoczesnych technologii, budowę infrastruktury, kreowanie popytu na innowacje, przedsiębiorczość, czy też rozwój społeczeństwa informacyjnego.

Nie bez znaczenia pozostaje fakt kolaboracji pomiędzy partnerami sektora publicznego i prywatnego, czy tworzenie instytucji (mogących mieć także wirtualny charakter), koncentrujących się na rozwoju innowacyjności i inteligentnej specjalizacji regionu. Współpraca ta pozwoli na tworzenie produktów zdolnych do konkurencji nie tylko na rynku lokalnym lecz także globalnym.

Ciekawym pomysłem, który wpisywać się będzie w powyższe wytyczne może być podmiot „Brokera Innowacji". Z jednej strony nawiązywać on powinien do strategii regionu, z drugiej natomiast wypełniać założenia gospodarki modelu otwartej innowacji i organizacji wiedzy, zakładając wykorzystywanie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz źródeł innowacji.

Warto podkreślić, że podmiot ten może cechować wirtualny charakter organizacji, złożonym ze wzajemnie powiązanych sieciowo ludzi lub podmiotów, posiadających unikalne kompetencje, kierujących się wspólnymi

celami, pasją i komunikujących się przy wykorzystaniu technologii informatycznych, realizujących wyznaczone przedsięwzięcia[1].

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem opracowania jest omówienie zagadnień związanych z funkcjonowaniem ośrodka „Broker Innowacji", wpisanego w strategię województwa Małopolski, jak również wskazanie dyrektyw warunkujących jego skuteczne działanie.
Artykuł ma charakter teoretyczno-metodyczny i wykorzystano standardowe podejście do metodyki badania organizacji.

Uwarunkowania rozwoju strategii województwa Małopolskiego

Na przestrzeni lat pojęcie strategii ulegało zmianom. W ciągu kilkudziesięciu lat powstało ich bardzo wiele. Spowodowane jest to głównie przeobrażeniami koncepcji, poglądów i paradygmatów zarządzania, wynikających z rozwoju myśli ludzkiej i wymagań, stawianych przez praktykę gospodarczą. Staje ona bowiem przed problemem rozwiązywania problemów w danym miejscu i czasie, w danych warunkach polityczno-prawnych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Ponadto istotne wydają się również dynamika zmian w otoczeniu, jego złożoność, dynamizm i interakcje. Burzliwość otoczenia sprawia, że klasyczny podział strategii, jak i jej formułowanie i wdrażanie, nie zawsze przynoszą pożądane korzyści. Coraz częściej teoretycy i praktycy wskazują na potrzebę elastyczności w jej formułowaniu i wdrażaniu.

Podejście eksponujące ten właśnie akcent, kładące nacisk na interaktywność, dynamiczność i ciągłość procesu formułowania i wdrażania nazywane jest organicznym. Stanowi ono przeciwieństwo podejścia mechanistycznego, klasycznego, typowego dla relatywnie stabilnego otoczenia. Interesujące rozważania w tym temacie prezentuje M. Farjoun[2].

Autor wyróżnia trzy paradygmaty w ramach podejścia mechanistycznego: struktura-realizacja-wyniki (SCP), strategia-struktura-wyniki (SSP), paradygmat zasobowy (RBV). Natomiast w podejściu organicznym wyróżnia jeden paradygmat OESP, obejmujący cztery powiązane ze sobą obszary: organizację-otoczenie-strategię-zasoby. Konsekwencją takiego założenia jest przyjęcie pojęcia strategii jako planowego i faktycznego

[1] B. Mikuła, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się, [The intelligent organization and organization learning]*, Przegląd Organizacji, 2000, nr 5, s. 11-14.

[2] M. Farjoun, *Towards an organic perspective on strategy*, „Strategic Management Journal" 2002 no 23 s.570. Nie podejmując wyczerpującej analizy tego problemu, zainteresowanych odsyłamy takze do pozycji: M. Lisiński, *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego, [Analysis of the organic model of strategic management]*, 2008, ZN AE Kraków 774, s. 8 i dalsze.

koordynowania głównych celów i działań w czasie i przestrzeni, które umożliwiają nieustanne dostosowywanie się do zmian w otoczeniu[3] .

W związku z powyższymi założeniami, strategia regionu powinna stanowić wynik szybkiego reagowania na wyzwania rodzące się w otoczeniu. Plany i działania nie powinny bazować wyłącznie na wykorzystywaniu szans i minimalizowaniu zagrożeń, lecz powinny być rezultatem szybkiego podejmowania wyzwań, pojawiających się w otoczeniu o charakterze antycypacyjnym – aktywnym i reaktywnym.

Strategia regionu powinna być zarówno ideą, jak i zbiorem polityk i procedur, które tę ideę operacjonalizują. Ponadto, jak słusznie zauważa J. Rokita[4], strategie te stanowią zbiór działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy (klientów), przynoszące względnie trwałe sukcesy. Sukces ten natomiast może stanowić wynik zwiększania rozwoju gospodarczego.

Praktyka gospodarcza wielu krajów wysoko rozwiniętych wskazuje, że rozwój społeczny i gospodarczy stanowi rezultat oddziaływania i współpracy wielu grup wzajemnie współzależnych oraz działań władz i liderów gospodarczych. Również potencjalne szanse rozwojowe regionów zwiększają się poprzez prowadzenie aktywnej polityki rozwoju regionalnego, zgodnej z założoną strategią działania.

Strategia ta powinna więc uwzględniać różnice interesów, autonomię innych uczestników, współpracę między nimi czy też zjawiska nieprzewidziane, pojawiające się okazje oraz posiadane zasoby. Należy przy tym podkreślić, że strategia oparta na wykorzystywaniu zasobów jest bardziej elastyczna aniżeli strategia wykorzystująca okazje.

Jednakże z perspektywy rozwoju regionalnego słuszne może okazać połączenie tych podjeść, przy właściwym ukształtowaniu powiązań, sprzężeń pomiędzy atutami, zasobami, posiadanymi kompetencjami, słabościami a szansami i zagrożeniami, płynącymi z otoczenia.

Odpowiedzią powinna być strategia, którą cechuje innowacyjność, bezpośredniość, kreatywność, stanowiąca wyraz przedsiębiorczości pracowników.

Rozpatrując problem strategii, należy również zwrócić uwagę na istotność znaczenia hierarchizacji celów, które warunkują różne typy strategii.

Do głównych dokumentów strategicznych, na podstawie których prowadzona jest polityka rozwoju, należą: długookresowa strategia rozwoju

---

[3] M. Farjoun, *Towards an organic perspective on strategy*, „Strategic Management Journal" 2002 no 23 s.570.

[4] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, [Strategic management. Creating and sustaining a competitive advantage]*, PWE Warszawa, 2005, s. 24- 26.

kraju - DSRK (Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności), określająca główne trendy, wyzwania oraz koncepcję rozwoju kraju w perspektywie długookresowej; średniookresowa strategia rozwoju kraju - ŚSRK (Strategia Rozwoju Kraju 2020), określająca cele strategiczne rozwoju kraju do 2020 r.

Dokument ten jest kluczowy z punktu widzenia określenia działań rozwojowych, w tym możliwych do sfinansowania w ramach przyszłej perspektywy finansowej UE na lata 2014-2020 oraz 9 zintegrowanych strategii, służących realizacji założonych celów rozwojowych[5]. DSRK, ŚSRK oraz 9 strategii zintegrowanych łączy spójna hierarchia celów i kierunków interwencji. W strategiach zintegrowanych nastąpiło odejście od wąskiego sektorowego podejścia na rzecz integracji obszarów oraz przenikania się różnych zjawisk i procesów. Szczególną rolę w systemie pełni Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego, która wskazuje zakres terytorialnego wpływu interwencji realizowanych w ramach różnych polityki publicznych, a więc również w ramach pozostałych strategii zintegrowanych. Przedstawia ona kluczowe dla rozwoju regionalnego wyzwania oraz zarysowuje cele rozwojowe w odniesieniu do różnego rodzaju obszarów uwzględniając funkcje przez nie pełnione, występujące potencjały oraz bariery.

W strategicznym dokumencie „Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawiedliwe państwo”[6], który jest elementem nowego systemu zarządzania rozwojem kraju, zawarto liczne wskazania dotyczące planów z zakresie funkcjonowania państwa. Zwrócono uwagę m.in. na realizację rozwoju związanego z likwidowaniem największych barier rozwojowych i rozwoju w coraz większym stopniu opartego na edukacji, cyfryzacji i innowacyjności.

W związku z powyższym założono prowadzenie działań na rzecz wzrostu innowacyjności gospodarki. Odbywać się to ma m.in. poprzez wzrost publicznych nakładów na B+R, przy jednoczesnej poprawie efektywności wykorzystania tych środków oraz stworzenie warunków stymulujące nakłady sektora prywatnego na ten cel. Poprawie ulegnie również komercjalizacja wyników prac badawczych oraz wspierany będzie rozwój zaawansowanych technologii, które przyczynią się do wzrostu liczby innowacyjnych

[5] Do strategii tych zaliczamy: Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Strategia Rozwoju Transportu, Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko, Sprawne Państwo, Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie, Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP, Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa. W: *Strategia rozwoju kraju 2020. AKTYWNE SPOŁECZEŃSTWO, KONKURENCYJNA GOSPODARKA, SPRAWNE PAŃSTWO*, [National Development Strategy 2020: active society, competitive economy, efficient state], Warszawa, dnia 22 listopada 2012 r. Poz. 882, UCHWAŁA Nr 157 RADY MINISTRÓW z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020, s. 5.

[6] Ibidem.

przedsiębiorstw. Będzie to przyczyną m.in. zwiększenia zatrudnienia ogółem oraz w sektorach o wysokiej wartości dodanej, zwiększenia liczbę patentów[7], innowacji oraz nowych technologii.

Strategia kraju stanowi dokument wyznaczający kierunki dla dokumentów strategicznych opracowywanych na niższych szczeblach administracji państwowej.

Spójność hierarchii celów i kierunków interwencji działań w zakresie zwiększania innowacyjności, odzwierciedla „Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego opracowana na lata 2011-2020"[8]. Stanowi ona najważniejszy dokumentem polityki rozwoju województwa, w którym określono wizje i kierunki rozwoju Małopolski w perspektywie najbliższej dekady. Świadomość innowacyjności, jako kluczowego czynnika konkurencyjności regionu, sprawia, że działania realizowane w województwie małopolskim wykorzystywać będą na założeniach gospodarki opartej na wiedzy.

W ramach struktury dokumentów startegicznych województwa małopolsiego wyróżniamy:

1. Strategia Rozwoju Małopolski to 7 obszarów:
    1. przy czym Obszar 1 dotyczy Gospodarki Wiedzy i Aktywności
2. Programy Strategiczne, to 10 Programów:
    1. przy czym Program 2 to Regionalna Strategia Innowacji
3. Regionalana Strategia innowacji, to 3 prioryety:
    1. Priorytet 1 rozwój gospodarki opartej na wiedzy,
    2. Priorytet 2 kreowanie popytu na innowacje prioryetowe
    3. Program 3 rozwój społeczeństwa informacyjnego.

Główną gałęzią konkurencyjnej gospodarki regionalnej jest przemysł wiedzy i nowoczesnych technologii, wykorzystujący kluczowe atuty rozwojowe Małopolski – kapitał intelektualny, aktywność i przedsiębiorczość mieszkańców.

Strategicznym dokumentem, który jest programem strategicznym do „Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020" w dziedzinie Innowacyjna Gospodarka, jest „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2013-2020" (RSIWM)[9].

---

[7] Mimo postępu w zakresie budowy potencjału innowacyjnego, poziom innowacyjności gospodarki Polski jest ciągle niezadowalający. Zainteresowanych odsyłamy do: *Innovation Union Scoreboard 2010, The Innovation union's performance scoreboard for Research and Innovation*, Pro Inno Europe, 1.02.2011 [w]: *Strategia rozwoju kraju 2020…*op.cit.s.184-185.

[8] *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011-2020* (SRWM), [Development Strategy of Małopolska Region for 2011-2020], została przyjęta Uchwałą nr XII/183/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 września 2011 r.

[9] *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2013-2020.* [Regional Innovation Strategy of the Malopolska 2013-2020], *Program Strategiczny do Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2013-2020,* [Małopolska Strategy for the Period 2013-2020],Przeznaczony

Określa ona cele i kierunki rozwoju innowacyjnej gospodarki województwa małopolskiego do roku 2020. Za główny cel strategii przyjęto zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki Małopolski, poprzez realizację harmonijnej polityki, koncentrującej się na poprawie warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej, innowacyjnej i naukowej, rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz stymulowaniu popytu na innowacje i wzmacnianiu więzi kooperacyjnych między nauką i gospodarką, zwłaszcza w dziedzinach specjalizacji regionalnej.

Wspomniany powyżej Priorytet 1 Rozwój gospodarki opartej na wiedzy, dotyczy poprawy warunków zewnętrznych dla prowadzenia działalności innowacyjnej i funkcjonowania przedsiębiorstw. Celem w ramach tego priorytetu będzie dalszy rozwój infrastruktury sprzyjającej innowacyjnej działalności gospodarczej, bazy naukowo-badawczej oraz warunków instytucjonalnych, składających się na regionalny system innowacji.

Działania w ramach tego prioryettu to rozwój przedsiębiorczości akademickiej, promocja przedsiębiorczości i wsparcie instytucji otoczenia biznesu oraz rozwój usług brokerskich dedykowanych projektom innowacyjnym poprzez stworzenie efektywnego instrumentu selekcji, rozwoju i komercjalizacji wybranych, perspektywicznych projektów opartych o wyniki prowadzonych w regionie prac naukowo-badawczych

Możemy zauważyć, że realizowanie Priorytetu 1. ma istotne rozstrzygnięcia w zakresie funkcjonowania „Brokera Innowacji". W strategii wskazano, że jednym z kierunków działań będzie wspieranie rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości, parków przemysłowych i technologicznych oraz brokerów innowacji, funkcjonujących w obszarze nowoczesnych technologii.

Według założeń, strategia – w ramach zadań brokerów innowacji – ma uwzględniać ofertę kompleksowego pakietu wsparcia dla projektów innowacyjnych, na które składa się dofinansowanie badań, lokowanie przedsiębiorstw w inkubatorze przedsiębiorczości oraz doradztwo w finansowania działalności i rozwoju przedsiębiorstwa.

W szczególności rekomendowany do wsparcia model „Brokera Innowacji" powinien uwzględniać dwa etapy tworzenia firm innowacyjnych:

- Etap 1 – wsparcie konwersji wiedzy w produkt (prototyp, testy w skali pilotażowej);
- Etap 2 – budowa przedsiębiorstwa.

Proponowane w tym zakresie rozwiązania wpłyną m.in. na zwiększenie liczby nowych firm innowacyjnych i wzmocnienie wyposażenia w infrastrukturę

badawczą, a to z kolei przyczyni się do podniesienia jakości prowadzonych badań. Kolejny pożądany efekt to stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości pracowników jednostek naukowych i studentów poprzez wsparcie tworzenia firm spin-off i spin-out oraz inkubatorów akademickich.

W długim okresie działania te pozwolą na zwiększenie konkurencyjności regionu oraz wzrost gospodarczy Małopolski.

Należy także podkreślić, że rozwój gospodarki uwarunkowany jest nie tylko posiadanym potencjałem, jego atutami i słabościami. Zależy on również od właściwego rozpoznania i wykorzystania szans przy jednoczesnym obniżaniu występujących zagrożeń. Wydaje się również, że wspieranie rozwoju zaawansowanych technologii, pozyskiwanie wiedzy na temat trendów technologicznych, perspektyw oraz poziomu zaawansowania technologii w regionie może w długim okresie przyczynić się do uzyskania trwałego rozwoju.

Dyrektywy warunkujące skuteczne wykorzystanie „Brokera Innowacji"

W związku z powyższym, zasadne wydaje się zaprezentowanie wskazań, warunkujących skuteczne wykorzystanie podmiotu „Brokera Innowacji" w rozwoju gospodarki Małopolski opartej na wiedzy. Z jednej strony wpisuje się w zakres najważniejszego dokumentu strategicznego regionu (Strategii Województwa Małopolskiego i Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego), z drugiej natomiast, wypełnia założenia gospodarki opartej na wiedzy oraz najnowszych założeń funkcjonowania organizacji.

Należy jednak podkreślić, że doświadczenia wskazują jednoznacznie, że nie istnieje jedno idealne rozwiązanie, które mogłoby w sposób trwały stymulować rozwój regionu, zresztą oczekiwanie takiej mocy sprawczej wskazywałoby raczej na brak zrozumienia problemu.

Możemy zauważyć, że „Broker Innowacji", jest zbiorem współzależnych elementów, oferujący określone wartości dla interesariuszy, realizujący procesy oraz wchodzący z układ relacji z otoczeniem. W naszym przypadku „broker" oznaczać będzie instytucję (podmiot) pośredniczącą w realizacji odpowiednio zdefiniowanych zadań. Możemy mówić o różnych wymiarach działalności brokerskiej, ukierunkowanej na aspekty: agencyjne, dealerskie, dyskontowe (discount broker), informacyjne (np. broker rozwiązań innowacyjnych). Idea działań brokera informacji związana jest z dynamicznym rozwojem gospodarki światowej oraz procesem globalizacji i odnosi szczególnie do zmian w obszarze nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz związanej z tym wymianie informacji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami. Możemy założyć, że modelowe rozwiązanie „Brokera Innowacji" to połączenie założeń organizacji inteligentnej, fraktalnej i sieciowej. Ponadto istotnym jest uwzględnienie podejścia systemowego oraz sytuacyjnego, a także założeń, dotyczących wykorzystania szans tkwiących w koncepcji klastrów.

Poniżej prezentujemy charakterystykę zbioru dyrektyw warunkujących Skuteczne funkcjonowanie tej jednostki.



Rysunek 1. Dyrektywy skuteczności funkcjonowania „Brokera Innowacji”
Figure 1. Directives effectiveness of functioning of "Broker Innovation"
Źródło : opracowanie własne
Source: own survey

1. Dyrektywa – nawiązanie do istoty brokera innowacji

Dokonując przeglądu dotychczasowych założeń zawartych w opracowaniu wydaje się, że pierwsza dyrektywa powinna dotyczyć nawiązania do istoty *brokera innowacji* jako podmiotu, świadczącego wyspecjalizowane usługi.

2. Dyrektywa – wpływ uwarunkowań strategicznych

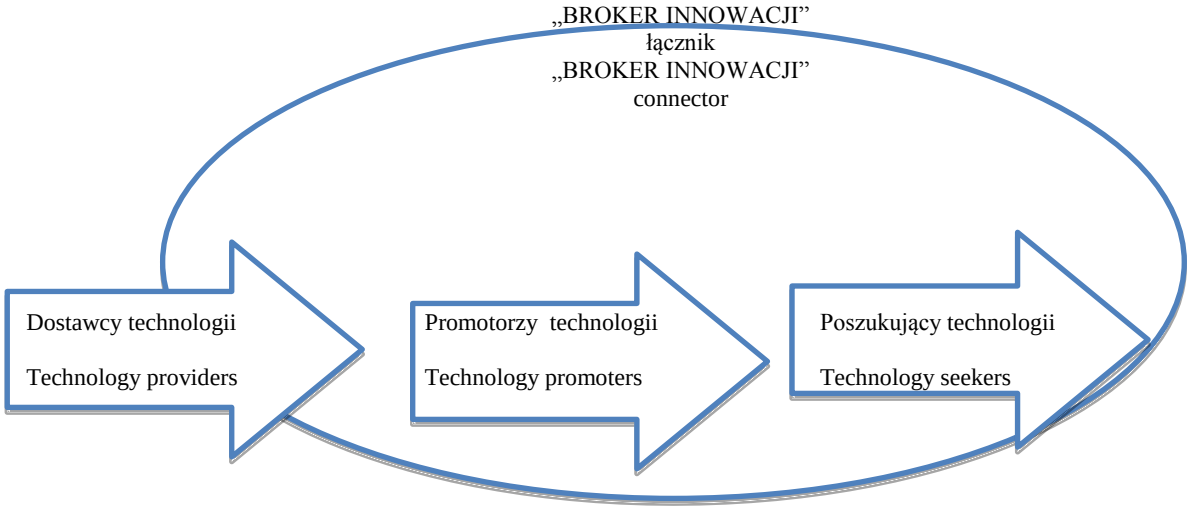
Wpisuje się w Strategię Rozwoju Województwa Małopolskiego oraz Regionalną Strategię Innowacji Województwa Małopolskiego, która zapewnia spójność prowadzonych przez Władze Regionu działań. Akcent strategiczny w dużej mierze położony jest na wzmocnienie potencjału regionu, który w perspektywie czasu przyczynią się do rozwoju.Małopolska powinna wspierać rozwój technologii w zakresie różnych produktów, wykorzystujących technologię ICT. Natomiast przy wyborze strategii dla regionu rekomendowana jest strategię agresywną (*SO, maxi-maxi)*, polegającą na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii między silnymi stronami Małopolski a szansami generowanymi przez otoczenie. Strategia ta powinna być oparta na ekspansji i zdywersyfikowanym rozwoju. Małopolska powinna wspierać rozwój technologii w zakresie różnych produktów, wykorzystujących wysoko zaawansowaną technologię.

Rozwój technologii ICT w dłuższej perspektywie czasu może się przyczynić do powstania nowych kierunków badawczych (nauka), nowych kierunków studiów (szkolnictwo wyższe), powstania nowych zawodów i nowych miejsc pracy, powstania nowych firm lub zmiana profilu już istniejących. Ponadto, wykorzystanie zaawansowanych technologii ICT może wpłynąć na podniesienie sprawności funkcjonowania firm i instytucji, rozwój nowych technologii (w zakresie oprogramowania, interfejsów i maszyn/komputerów), ukształtowanie nowych struktur przepływu informacji oraz na nowe zasoby informacyjne, bazy danych, wiedzy oraz wypracowanie nowego modelu funkcjonowania.

Nie bez znaczenie jest także wpływ na wymiar ekonomiczno-społeczny, jak np.: rozwój gospodarczy, podniesienie przewagi konkurencyjnej, wzrost komfortu i jakości życia, poziomu opieki na społeczeństwem.

3. Dyrektywa – nawiązanie do koncepcji podejścia systemowego, sytuacyjnego, klastrów

Kolejną wytyczną jest spojrzenie na „Brokera Innowacji" poprzez koncepcje systemowego, sytuacyjnego podejścia oraz koncepcji klastrów, wspomagając tym samym Władze regionu Małopolski w budowaniu regionu,



wykorzystującego w założeniach gospodarki opartej na wiedzy. Wykorzystuje on dorobek wiedzy i doświadczeń zarówno z zakresu m.in. nauk technicznych, o ekonomii, jak i zarządzaniu.

Rysunek 2. Broker innowacji jako element nadrzędny w zbiorze kolektywnym
Figure 2. Broker innovation as the superior element of a set collective
Źródło : opracowanie własne na podstawie: Technology Transfer & Innovation Management , ISIS Innovation Ltd Training Course for the Attendees to the School of Entrepreneurship, University of Oxford, Cracow University of Economics, 2013
Source: Own survey on the basis of Technology Transfer & Innovation Management , ISIS Innovation Ltd Training Course for the Attendees to the School of Entrepreneurship, University of Oxford, Cracow University of Economics, 2013.

Warto również podkreślić istotność uwzględnienia określonych warunków sytuacyjnych, np. kulturowo-społecznych, finansowych, polityczno-prawnych. Z tego powodu nie powinno się bezkrytycznie kopiować obcych wzorców, lecz umiejętnie je dostosować do sytuacji w kraju.

Podejścia te będą warunkować funkcjonowanie w zakresie dostosowania odpowiednich zadań, czynności, narzędzi, rozwiązań strukturalnych oraz posiadanych zasobów.

4. Dyrektywa – bytu kolektywnego

„Broker Innowacji" stanowi jeden z istotnych elementów regionu, tworzący zbiór kolektywny, w którym realne istnienie całości zależy od realnego istnienia jego części. Natomiast, poprzez szczególne możliwości oddziaływania i relacje, wpływa w bardzo dużym stopniu na pozostałe jego elementy, budując technologicznie silny ośrodek region Małopolski.

Rysunek 2 pokazuje, że „Broker Innowacji" ma możliwość nie tylko oddziaływania na pozostałe elementy tego systemu, lecz także jest z nimi w ciągłej interakcji. Możemy wymienić trzy grupy aktorów systemu. Należą do nich:

- *dostawcy technologii*, tacy jak np. uniwersytety, instytuty badawczo rozwojowe, przedsiębiorstwa, centra transferu technologii;
- *promotorzy technologii*, jak np. inwestorzy, parki technologiczne, rząd, administracja państwowa, uniwersytety;
- *poszukiwacze technologii* natomiast obejmują firmy ze szczególnym uwzględnieniem start-up.

Konsekwencją tego jest zrozumienie rzeczywistej dynamiki, uwzględniającej zarówno otoczenie zewnętrzne, wewnętrzne, środowisko organizacji, jak i wielokierunkowe interakcje między tymi zmiennymi. Umożliwi to holistyczną analizę działania strategicznego „Brokera Innowacji" oraz jej rozwój zgodny z wizją regionu Małopolski.

5. Dyrektywa – uwzględnienie aspektu strukturalnego

Na skuteczność funkcjonowania „Brokera Innowacji" wpływa również wykorzystanie odpowiednich rozwiązań strukturalnych. Struktura organizacyjna po pierwsze opisuje i formalizuje zależności pomiędzy istniejącymi jednostkami organizacyjnymi oraz realizowanymi przez nie procesami. Po drugie, poprzez określone rozwiązanie strukturalne, powinna być wyrazem dostosowania do wyznaczonych celów, bieżących potrzeb i zasobów przedsiębiorstwa oraz panującej sytuacji. Jenak wydaje się, że najważniejsze założenia w tej kwestii obejmować powinny założenia struktury organizacji sieciowej, wirtualnej oraz fraktalnej.

6. Dyrektywa - uwzględnienie aspektu instrumentalnego

Dobór właściwych metod i technik stanowi istotny problem nie tylko z punktu widzenia funkcjonowania „Brokera Innowacji", lecz także każdej koncepcji metodycznej. Jest to zadanie trudne i obarczone dużą odpowiedzialnością. Okazuje się często, że zastosowane metody były bardzo skuteczne w określonej sytuacji, natomiast w innej stały się bezużyteczne. Realizując badania rozwoju technologii możemy zidentyfikować szereg metod od diagnozy, badania do prezentacji prognoz. Warto podkreślić, że nie tylko dobór narzędzi może się okazać problematyczny. Również ich praktyczne zastosowanie może wzbudzać wiele wątpliwości. Dlatego też niezmiernie

istotny jest dobór ekspertów do badania uwarunkowań rozwoju technologii. Ponadto wraz z rozwojem technologii zmieniają się również warunki zastosowania określonych metod. Technologia komputerowa bowiem ułatwia ich wykorzystanie.

7. Dyrektywa – uwzględnienie aspektu czynnościowego

Kolejna dyrektywa związana jest z aspektem czynnościowym, który cechuje modułowość i iteracyjność. Natomiast cały proces badania uwarunkowań rozwoju technologii dzieli się na jednorodne grupy typowych czynności i etapów w taki sposób, by zapewnić skuteczność postępowania badawczego. Jednak uwzględniając założenia organizacji inteligentnej, elastycznej i podejścia sytuacyjnego, możemy zaryzykować stwierdzenie, iż nie wszystkie czynności koniecznie muszą obejmować wszystkie scharakteryzowane etapy. Może to wynikać z celu i potrzeby, jaka z niego wynika. Ważne jest, by wykorzystana metodyka była możliwa do zastosowania w danych warunkach, adekwatna do potrzeb oraz by prowadziła do osiągnięcia celu.

Mamy świadomość, że wymienione powyżej dyrektywy nie stanowią pełnego zbioru, jednak – z uwagi na złożoność problemu – wydaje się, że wymienione zostały te najbardziej istotne.

Podsumowanie

Kraje wysoko rozwinięte gospodarczo starają się wspierać rozwój innowacyjnej gospodarki poprzez m.in. efektywną współpracę pomiędzy środowiskami biznesu, nauki i administracji publicznej. Niewystarczająca współpraca może generować obniżenie rozwoju innowacyjnego, niepełne wykorzystanie szans zarówno regionu, przedsiębiorstw, uczelni.

Przyczynami takiego stanu rzeczy często są: brak znajomości własnych oczekiwań i oczekiwań partnerów, brak wiedzy i informacji odnośnie ośrodków naukowych, doradczych i ich potencjału, brak efektywnej współpracy i trudności natury komunikacyjnej, niewystarczające środki finansowe, bariery prawno-polityczne.

Dlatego też propozycja funkcjonowania podmiotu „Brokera Innowacji", może mięć duży wpływ na intensyfikację współpracy pomiędzy partnerami i środowiskami działającymi w regionie. Rozwój społeczny i gospodarczy stanowi rezultat oddziaływania i współpracy wielu grup wzajemnie współzależnych oraz działań władz i liderów gospodarczych. Również potencjalne szanse rozwojowe regionów zwiększają się poprzez prowadzenie aktywnej polityki rozwoju regionalnego, zgodnej z założoną strategią działania.

Strategia ta powinna więc uwzględniać różnice interesów, autonomię innych uczestników, współpracę między nimi czy też zjawiska nieprzewidziane. (okazje) oraz posiadane zasoby.

Region Małopolski posiada potencjał potrzebny do kreowania innowacji. Wykwalifikowani pracownicy, absolwenci uczelni technicznych i humanistycznych, liczne uniwersytety, instytucje B+R, infrastruktura, czy wreszcie firmy – coraz chętniej lokujący swoje zasoby w tym regionie. Wydaje się, że o ile środowiska te dość dobrze funkcjonują osobno, to współpraca ich niestety nie jest zadowalająca. Dlatego też zgodnie z założeniami inteligentnej specjalizacji, należy stawiać na innowacje inicjując działania, które sprzyjają stworzeniu platformy łączącej wiedzę i potencjał uniwersytetów, ośrodków badawczych, władz regionalnych i przedsiębiorców. Odpowiedzią na te oczekiwania może być funkcjonowanie „Brokera Innowacji", którego działanie w długim okresie mogą przyczynić się na zwiększenie konkurencyjności regionu oraz wzrost gospodarczy Małopolski. Jednak niezmiernie istotna jest chęć władz regionalnych do wspierania takiej inicjatywy oraz czerpania z efektów pracy tego typu podmiotu. Słowo kolaboracja, mające w Polsce pejoratywne znaczenie, na świecie jest fundamentem krajów wysoko rozwiniętych. Dlatego tak ważna jest zmiana sposobu myślenia. Wspieranie inicjatyw łączących rożne środowiska, podmioty i grupy społeczne, korzystaniu z dorobku nauk społecznych, ścisłych a także skupianie się na wysokozaawansowanej technologii.

Mamy świadomość, że poruszana problematyka jest ważna i a kwestie omówione w niniejszym artykule stanowią przyczynek do dalszych badań i dyskusji.

Bibliografia

1. Farjoun M. , *Towards an organic perspective on strategy*, „Strategic Management Journal" 2002 no 23.
2. *Innovation Union Scoreboard 2010, The Innovation union's performance scoreboard for Research and Innovation*, Pro Inno Europe, 1.02.2011.
3. Kanoniuk A., Nazarko J., *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości, [The scenarios in anticipating and shaping the future]*, WoltersKluwer SA, Warszawa 2014.
4. Lisiński M., *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, [Analysis of the organic model of strategic management], 2008, ZN AE Kraków 774.
5. Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, [*The intelligent organization and organization learning*], Przegląd Organizacji, 2000, nr 5
6. *Program Strategiczny do Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2013-2020,* [Małopolska Strategy for the Period 2013-2020],Przeznaczony do konsultacji środowiskowych, zatwierdzony przez Zarząd Województwa Małopolskiego w dniu 28.06.2012 r.
7. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2013-2020,* [Regional Innovation Strategy of the Malopolska 2013-2020].
8. Rokita J., Z*arządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, [Strategic management. Creating and sustaining a competitive advantage], PWE Warszawa, 2005.
9. Roper A.T., Cunnigham S.W., Porter A.L., Mason T.W., Rossini F.A., Banks J., *Forecasting and Management of Technology*, John Wiley&Sons, Inc, Nwe York 2011.

10. *Strategia rozwoju kraju 2020. AKTYWNE SPOŁECZEŃSTWO, KONKURENCYJNA GOSPODARKA, SPRAWNE PAŃSTWO*, [National Development
11. Strategy 2020: active society, competitive economy, efficient state], Warszawa, dnia 22 listopada 2012 r. Poz. 882, UCHWAŁA Nr 157 RADY MINISTRÓW z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020.
12. *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011-2020* (SRWM), [Development Strategy of Małopolska Region for 2011-2020], została przyjęta Uchwałą nr XII/183/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 września 2011 r.

BROKER AS A CENTRE OF INNOVATION IN THE STRATEGY OF THE MALOPOLSKA PROVINCE

Summary

Scientific and technical development and practical use of its results increasingly determine the competitive position of regions. In addition, the openness of business, willingness to collaborate, support for implementation of modern technologies, creating demand for innovation, and finally the creation of institutions that focus on innovation and smart specialization in the long term can contribute to the creation of products able to compete not only on the local market but also globally. The objective is to discuss issues related to the functioning of the "Broker Innovation", an indication of the directives determining its effective operation, filling assumptions economic of the model of open innovation and knowledge organization, assuming the use of internal and external resources and sources of innovation

Key words: broker innovation, the center of innovation, strategy, strategy for Malopolska, organic and mechanistic approach.

Streszczenie

Rozwój naukowo-techniczny i praktyczne wykorzystanie jego wyników w coraz większym stopniu decydują o pozycji konkurencyjnej regionów. Ponadto otwartość biznesowa, skłonność do kolaboracji, wsparcie w zakresie wdrażania nowoczesnych technologii, kreowanie popytu na innowacje, czy wreszcie tworzenie instytucji koncentrujących się na rozwoju innowacyjności i inteligentnej specjalizacji w długim horyzoncie czasu mogą przyczynić się do tworzenie produktów zdolnych do konkurencji nie tylko na rynku lokalnym lecz także globalnym. Celem opracowania jest omówienie zagadnień związanych z funkcjonowaniem ośrodka „Broker Innowacji", wskazanie dyrektyw warunkujących jego skuteczne działanie, wypełniającego założenia gospodarki modelu otwartej innowacji i organizacji wiedzy, przy założeniu wykorzystywania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz źródeł innowacji.

Słowa kluczowe: broker innowacji, ośrodek innowacji, strategia, strategia Małopolski, podejście organiczne, podejście mechanistyczne

Adres do korespondencji-Correspndence address
Edyta Bielińska - Dusza
ul. Borkowska 27a/10
30-438 Kraków
e-mail: edytadusza@gmail.com

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 413-424
data przesłania 02.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr inż. Agata Szkiel
Akademia Morska w Gdyni

IDENTYFIKACJA WYMAGAŃ STAWIANYCH PRACODAWCY Z WYKORZYSTANIEM MODELU KANO

Wstęp

Jednym z kluczowych czynników decydujących o skutecznym i efektywnym funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa, zapewniającym mu długotrwały sukces rynkowy, jest przyjęcie orientacji na klienta, czyli ukierunkowanie wszystkich działań przedsiębiorstwa na zidentyfikowanie i spełnienie stwierdzonych oraz przewidywanych potrzeb klienta. Ponieważ istnieje ścisła zależność pomiędzy poziomem satysfakcji klienta a poziomem zadowolenia pracowników[1], warunkiem implementacji takiego podejścia jest wprowadzenie do wnętrza przedsiębiorstwa relacji rynkowych. Oznacza to, że obok klienta zewnętrznego, w przedsiębiorstwie pojawia się również kategoria klienta wewnętrznego, którym jest zarówno każda komórka organizacyjna, jak i pracownik przedsiębiorstwa[2]. Orientacja na klienta wewnętrznego (pracownika) jest jednym z głównych założeń wielu współczesnych koncepcji zarządzania, jak np. lean management, TQM czy model zarządzania jakością w oparciu o wymagania norm ISO serii 9000[3].

Oprócz orientacji na klienta zewnętrznego przedsiębiorstwa wdrażają orientację na pracownika jako klienta wewnętrznego, ponieważ to od pracowników zależą skuteczność i efektywność realizacji oraz jakość procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w odpowiedzi na decyzje kadry kierowniczej oraz potrzeby klientów[4]. Kompetentny personel, zaangażowany w realizację celów przedsiębiorstwa, ze ściśle określonym zakresem uprawnień i odpowiedzialności jest podstawą do zwiększania możliwości przedsiębiorstwa w tworzeniu i dostarczaniu wartości dla klienta zewnętrznego[5]. Brak

[1] E. Trybuś, *Orientacja na klienta [Customer focus]*, (w:) E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków [Quality management. Concepts, methods, case studies]*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003, s. 158.
[2] S. Nowosielski, *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji [Employee focus as an internal consumer of organization]*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 223, Wrocław 2011, s. 298.
[3] *Ibidem*, s. 300-302.
[4] *Ibidem*, s. 299.
[5] PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary]*, s. 9.

umiejętności identyfikowania i zaspokajania potrzeb pracowników może powodować wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz obniżanie poziomu jakości wyrobów i usług dostarczanym klientom[6]. Pracownik jest więc stroną zainteresowaną przedsiębiorstwa, która może stwarzać istotne ryzyko dla jego rozwoju, jeżeli jego potrzeby i oczekiwania nie zostaną spełnione. Przedsiębiorstwo powinno więc podejmować działania w celu zredukowania tego ryzyka[7].

Wdrożenie w przedsiębiorstwie orientacji na pracownika zapewnia zrozumienie przez personel na każdym szczeblu struktury organizacyjnej celów przedsiębiorstwa oraz motywację do ich osiągania, zwiększanie zaangażowania w podejmowanie działań doskonalących, zwiększanie zaufania i współpracy w całym przedsiębiorstwie, rozwój pracowników, a w rezultacie wzrost zadowolenia z pracy na rzecz przedsiębiorstwa[8].

Punktem wyjścia do wdrożenia orientacji na pracownika jest zidentyfikowanie potrzeb oraz wymagań personelu wobec środowiska pracy zapewnianego przez przedsiębiorstwo. Ustalając priorytety w zakresie doskonalenia poszczególnych elementów tego środowiska przedsiębiorstwo powinno pamiętać, że wymagania pracowników nie są jednowymiarowe, dlatego powinny być przez przedsiębiorstwo poddane analizie pod kątem wpływu na zadowolenie pracowników.

Jednym z narzędzi, które umożliwiają identyfikację, klasyfikację oraz ustalenie najważniejszych cech produktu lub usługi z punktu widzenia ich wpływu na zadowolenie klienta jest model, zaproponowany w 1979 r. przez japońskiego eksperta jakości N. Kano. Model ten umożliwia przedsiębiorstwu określenie zależności pomiędzy cechami produktu / usługi a satysfakcją klienta[9].

Model ten opiera się na założeniu, że jakość produktu postrzegana przez klienta nie jest tożsama z jakością techniczną wykonania, ponieważ jakość nie ma charakteru jednowymiarowego, a spełnienie bądź niespełnienie poszczególnych wymagań stawianych produktom nie wpływa w jednakowym stopniu na zadowolenie bądź niezadowolenie klientów[10].

---

[6] G. Broniewska, *Identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego [Identifying and meeting internal customers needs]*, „Problemy Jakości" 3, Warszawa 2000, s. 8.
[7] PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy… [Quality…] op. cit.*, s. 6.
[8] *Ibidem*, s. 9.
[9] M.M. Rashid, J. Tamaki, A.M.M.S. Ullah, A. Kubo, *A Kano Model Based Linguistic Application for Customer Need Analysis*, "International Journal of Engineering Business Management" 3(2), 2011, s. 30.
[10] R. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością [Methods and tools of quality management]*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 139.

Tabela 1. Kategorie cech produktów według modelu Kano
Table 1. Categories of products characteristics by Kano model

Rodzaj cechy The types of features	Charakterystyka Characteristic	Zalecenia dla przedsiębiorstwa Recommendations for the enterprise
M – obowiązkowa *(Must be)*	Klient wymaga obecności tej cechy; jej obecność nie powoduje zadowolenia, natomiast brak powoduje znaczny wzrost niezadowolenia klienta – Customer requires this feature; its availability doesn't cause satisfaction, however, its absence results in significant dissatisfaction of the customer	Muszą być obowiązkowo uwzględnione w produkcie – It has to be absolutely included in the product.
O – jednowymiarowa *(One-dimensional)*	Klient oczekuje obecności tej cechy, jest ona pożądana; im wyższy stopień jej realizacji, tym większe jest zadowolenie klienta i odwrotnie – Customer expects the availability of this feature, it's desired; the closer it is to the expectations, the higher the client satisfaction is, and vice versa	Powinny być rozwijane w produkcie, ich poziom powinien być co najmniej taki, jak w produktach konkurencyjnych – They should be developed in the product, the level of their advancement should at least match that of competitive products
A – atrakcyjna *(Attractive)*	Klient nie spodziewa się tej cechy, jednak okazuje się dla niego przydatna; jej nieobecność nie powoduje niezadowolenia, natomiast obecność spowoduje wzrost zadowolenia klienta – Customer doesn't expect this feature, however, it proves to be useful to him; its absence doesn't cause dissatisfaction, however, its availability results in significant satisfaction of the customer	Nie należy uwzględniać w produkcie wszystkich tych cech jednocześnie, należy zapewnić realizację kilku wybranych cech na maksymalnym poziomie – One should not include all of these features in the product simultaneously. One should ensure the development of a number of selected features at the highest possible level
I – obojętna *(Indifferent)*	Zarówno obecność tej cechy nie spowoduje zadowolenia klienta, jak i nieobecność nie spowoduje jego niezadowolenia - The availability of this feature won't result in customer satisfaction, nor will its absence result in customer dissatisfaction	Należy ich unikać w produkcie – They should be avoided in the product
Q – wątpliwa *(Questionable)*	Występuje sprzeczność – klienci chcą, żeby produkt posiadał daną cechę, a jednocześnie żeby jej nie posiadał – There's a contradiction – customers want the product to have the particular feature, and at the same time to not have it	Brak zaleceń – No recommendation
R – przeciwna *(Reverse)*	Brak obecności tej cechy powoduje zadowolenie klienta, natomiast obecność powoduje jego niezadowolenie – Missing the feature results in customer satisfaction, while its availability results in dissatisfaction	Nie powinny być uwzględnione produkcie – They shouldn't be included in the product

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C.H. Hsu, T.M. Chang, Y. Wang, P.Y. Lin, Integrating Kano's Model into Quality Function Deployment to Facilitate Decision Analysis for Service Quality, (w:) A. Aggarwal i inni (red.), Studies in Simulation and Modeling, The 8th WSEAS Int. Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics, Vancouver/Canada 2007, s. 227

Source: Own study on the basis: C.H. Hsu, T.M. Chang, Y. Wang, P.Y. Lin, Integrating Kano's Model into Quality Function Deployment to Facilitate Decision Analysis for Service Quality, (w:) A. Aggarwal i inni (red.), Studies in Simulation and Modeling, The 8th WSEAS Int. Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics, Vancouver/Canada 2007, s. 227

Stąd też spełnienie indywidualnych wymagań stawianych produktom lub usługom niekoniecznie musi oznaczać wysoki poziom zadowolenia klienta, i odwrotnie[11].

Biorąc pod uwagę wpływ spełnienia i niespełnienia wymagań na zadowolenie bądź niezadowolenie klientów, Kano wyróżnił sześć grup cech produktów (tab. 1).

Zastosowanie modelu Kano ułatwia przedsiębiorstwu zrozumienie, w jaki sposób klienci oceniają produkty. Model jest również pomocny przy podejmowaniu decyzji, które cechy ich produktów powinny być rozwijane, aby w jak największym stopniu spełniały potrzeby i oczekiwania ich odbiorców[12]. Model Kano znalazł szerokie zastosowanie w przemyśle oraz usługach różnych branż[13]. Przedsiębiorstwa stosują go przede wszystkim w odniesieniu do wymagań klienta zewnętrznego, odbierającego wyroby bądź usługi oferowane przez przedsiębiorstwo na rynku. Jednakże ze względu na uniwersalny charakter, model ten może być również zastosowany przez przedsiębiorstwo do zidentyfikowania oraz klasyfikacji wymagań stawianych mu przez pracowników, czyli klientów wewnętrznych, zarówno obecnych, jak i tych potencjalnych, ubiegających się o zatrudnienie.

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem badania była identyfikacja i klasyfikacja wymagań stawianych przez studentów potencjalnemu pracodawcy, a także ustalenie priorytetów w zakresie doskonalenia elementów środowiska pracy mających wpływ na zadowolenie studentów z pracy na rzecz przedsiębiorstwa. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem modelu Kano.

Badanie przeprowadzono w okresie maj – czerwiec 2016 roku. W badaniu wzięły udział 182 osoby. Byli to studenci studiów stacjonarnych Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni: III oraz IV roku studiów pierwszego stopnia oraz II roku studiów drugiego stopnia. Wśród uczestników badania było 101 kobiet oraz 81 mężczyzn w wieku 21-25 lat.

Pierwszym etapem badania było zidentyfikowanie wymagań stawianych przez studentów potencjalnym pracodawcom. W tym celu poproszono grupę 10 studentów (6 kobiet i 4 mężczyzn) o wskazanie cech, jakimi ich zdaniem

[11] E. Sauerwein, F. Bailom, K. Matzler, H. H. Hinterhuber, *The Kano Model – how to delight your customers*, International Working Seminar on Production Economics, Vol. 1, Innsbruck/Igls/Austria 1996, s. 313-327.

[12] L.S. Chen, C.H. Liu, C.C. Hsu, C.S. Lin, *C-Kano model: a novel approach for discovering attractive quality elements*, „Total Quality Management" 21(11), 2010, 1189-1214.

[13] M. Wiśniewska, *Rozpoznanie i zaspokojenie wymagań klienta z wykorzystaniem modelu Kano[Identification and gratification of customer needs with Kano Model]*, „Problemy Jakości" 4, 2009, s. 6.

powinien się charakteryzować pracodawca. Na podstawie wskazań grupy zidentyfikowano 18 takich cech (tab. 1). Zidentyfikowane cechy zostały wykorzystane do przygotowania kwestionariusza zgodnie z zasadami modelu Kano[14], który następnie został skierowany do 182 studentów, którzy do momentu badania nie podjęli jeszcze nigdy zatrudnienia i w związku z tym nie posiadali doświadczenia zawodowego. Studenci zostali poproszeni o wskazanie reakcji, jaką wywoła sytuacja, gdy dane wymaganie zostanie spełnione przez potencjalnego pracodawcę, a następnie reakcji, gdy wymaganie to nie zostanie spełnione. W obu przypadkach studenci mieli możliwość wyboru jednej z pięciu wystandaryzowanych odpowiedzi: odpowiada mi to, tak musi być, jest mi to obojętne, mogę z tym żyć, nie odpowiada mi to. Kombinacja dwóch odpowiedzi dla danej cechy determinuje kategorię tej cechy, zgodnie z tabelą kategoryzacji zaprojektowaną przez Kano[15].

Wyniki badań

Analizę wyników badania rozpoczęto od ustalenia indywidualnych kategorii poszczególnych wymagań stawianych pracodawcy dla każdego studenta uczestniczącego w badaniu. Następnie dla każdego wymagania zsumowano liczbę głosów oddanych przez wszystkich uczestników badania na daną kategorię. Na tej podstawie ustalono zbiorczą kategorię dla każdego wymagania, biorąc pod uwagę największą liczbę głosów przyznanych dla poszczególnych kategorii w ramach danego wymagania. W tabeli 2 przedstawiono wyniki zbiorczej kategoryzacji wymagań stawianych przez studentów pracodawcy.

Z przeprowadzonego badania wynika, że do wymagań, które zdaniem studentów muszą być obowiązkowo spełnione przez pracodawcę (M – must be), należą: przestrzeganie prawa pracy oraz zapewnienie podstawowych narzędzi pracy. Spełnienie tych wymagań studenci uważają za rzecz oczywistą, stąd też brak ich spełnienia ma znaczący wpływ na spadek zadowolenia z pracy na rzecz danego przedsiębiorstwa, co może skutkować nawet rezygnacją z pracy. Z kolei spełnienie tych wymagań nie wpłynie na zwiększenie zadowolenia studentów.

Przeprowadzone badanie umożliwiło także zidentyfikowanie wymagań jednowymiarowych (O – one-dimensional). Jest to najliczniejsza grupa wymagań stawianych pracodawcom przez ankietowanych studentów. Do tej grupy studenci zaliczyli wymagania związane z planowaniem kierunku działania i rozwoju firmy, w tym jasne określenie misji, wizji, strategii oraz celów przedsiębiorstwa. Ponadto za wymagania jednowymiarowe studenci uznali wymagania związane z uporządkowaniem wewnętrznym organizacji, w tym

[14] R. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody… [Methods…]op. cit.*, s. 142-143.
[15] M. Wiśniewska, *Rozpoznanie… [Identification…] op. cit.*, s. 8; D. Boger. i in., Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, Center for Quality of Management Journal 2(4), 1993, s. 6.

precyzyjnie określoną strukturę organizacyjną oraz zakresy obowiązków i uprawnień pracowników, a także skuteczną komunikację wewnętrzną. Do wymagań jednowymiarowych studenci zaliczyli także wymagania związane ze współpracą z przełożonym, takie jak wysokie kompetencje merytoryczne oraz autorytet przełożonego. Do tej grupy zostały zaliczone również wymagania dotyczące aspektów finansowych pracy, takie jak wysokie wynagrodzenie oraz dodatkowe premie finansowe za osiągane wyniki przez pracownika, a także dotyczące aspektów społecznych, jak przyjazna atmosfera pracy. Podobnie jak w przypadku wymagań obowiązkowych, brak spełnienia przez pracodawcę powyższych wymagań, uznanych przez studentów za jednowymiarowe, wpłynie negatywnie na poziom ich zadowolenia z pracy na rzecz przedsiębiorstwa. Jednakże w przeciwieństwie do cech obowiązkowych, wysoki poziom spełnienia wymagań jednowymiarowych będzie skutkowało wysokim zadowoleniem studentów.

Kolejną grupą wymagań wobec pracodawcy wskazanych przez studentów są wymagania atrakcyjne (A – attractive). Wśród tych wymagań studenci wskazali wymagania związane z rozwojem zawodowym, takie jak powierzanie odpowiedzialnych i ambitnych zadań, zapewnienie dostępu do szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego, a także precyzyjnie określone kryteria awansu. Wymaganiami atrakcyjnymi są także wymagania związane z organizacją pracy, takie jak zapewnienie dodatkowych narzędzi pracy oraz elastyczne godziny pracy. Do cech atrakcyjnych studenci zaliczyli również szeroki pakiet socjalny zapewniany pracownikom. Zgodnie z założeniami modelu Kano spełnienie wymagań uznanych przez studentów za atrakcyjne znacznie wpłynie na wzrost ich zadowolenia, z kolei brak ich spełnienia będzie dla nich niezauważalny, a więc nie będzie powodował spadku ich zadowolenia.

Wśród wymagań stawianych pracodawcy tylko jedno zostało uznane przez studentów za wymaganie obojętne (I – indifferent), to jest systematyczna ocena osiągnięć i wyników pracowników. Jest to wymaganie, którego zarówno spełnienie, jak i ich niespełnienie przez pracodawcę nie wpłynie na poziom zadowolenia studentów z pracy na rzecz przedsiębiorstwa.

Oprócz wymienionych wyżej czterech kategorii wymagań, Model Kano wyróżnia jeszcze dwie grupy: wymagania wątpliwe (Questionable) oraz przeciwne (Reverse), jednakże w ramach przeprowadzonego badania studenci takich wymagań nie wskazali.

Tabela 2. Zbiorcza kategoryzacja wymagań studentów stawianych pracodawcy
Table 2. Cumulative categorization students requirements for employers

Wymaganie stawiane pracodawcy The requirements set for employers	Kategoria wymagania Requirement category						Suma liczby głosów Total number of votes	Zbiorcza kategoria wymagania Cumultative requirement category
	A	O	M	I	R	Q		
	Liczba wszystkich głosów oddanych na kategorię Total number of votes cast for a category							
1. Precyzyjnie określona struktura organizacyjna – Clearly defined organizational structure	32	60	48	40	2	0	182	O
2. Jasno określone misja, wizja, strategia oraz cele przedsiębiorstwa – Clearly defined mission, vision, strategies and objectives of the company	38	72	42	28	2	0	182	O
3. Precyzyjnie określony zakres obowiązków i uprawnień pracownika – Clearly defined responsibilities and rights of the employee	18	78	64	18	0	4	182	O
4. Wysokie kompetencje merytoryczne bezpośredniego przełożonego – High professional competences of the immediate supervisor	32	82	42	26	0	0	182	O
5. Przestrzeganie prawa pracy – Compliance with the labor law	6	58	114	2	2	0	182	M
6. Zapewnienie podstawowych narzędzi pracy (np. biurko, komputer) – Providing basic work tools (e.g. desk, computer)	26	46	90	20	0	0	182	M
7. Zapewnienie dodatkowych narzędzi pracy (np. komórka, samochód służbowy) – Providing additional work tools (e.g. cell phone, company car)	136	22	4	16	4	0	182	A
8. Powierzanie odpowiedzialnych i ambitnych zadań – Entrusting responsible and ambitious tasks	90	54	10	26	2	0	182	A
9. Precyzyjnie określone kryteria awansu – Clearly defined promotion criteria	78	50	24	26	4	0	182	A
10. Systematyczna ocena osiągnięć i wyników pracowników – Regular evaluation of the achievements of the employees and the results obtained by them	34	28	14	94	12	0	182	I
11. Skuteczna komunikacja wewnętrzna – Efficient internal communication	30	94	48	6	4	0	182	O
12. Wysoki autorytet przełożonego – Considerable authority of the supervisor	50	68	40	24	0	0	182	O
13. Przyjazna atmosfera pracy – Friendly work atmosphere	24	110	42	6	0	0	182	O
14. Elastyczne godziny pracy – Flexible work hours	102	42	4	18	14	2	182	A
15. Wysokie wynagrodzenie – High remuneration	20	148	10	0	4	0	182	O
16. Dostęp do szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego – Access to training courses and other forms of professional advancement	86	70	16	10	0	0	182	A
17. Szeroki pakiet socjalny – Rich benefits package	128	34	8	8	4	0	182	A
18. Dodatkowe premie finansowe w zależności od wyników pracy pracownika – Additional financial bonuses depending on the employee's results	68	92	16	6	0	0	182	O

Źródło: Opracowanie własne
Source: Own study

Następnym etapem analizy uzyskanych wyników było wskazanie priorytetów w zakresie doskonalenia i rozwoju elementów środowiska pracy oferowanego przez pracodawców, poprzez uszeregowanie wymagań według zasady M>O>A>I[16]. Uszeregowanie wymagań stawianych potencjalnemu pracodawcy pod względem ich ważności dla studentów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Priorytety w zakresie rozwoju środowiska pracy
Table 3. Priorities concerning the development of work environment

Wymaganie stawiane pracodawcy The requirements set for employers	**Liczba głosów na daną kategorię Number of votes cast for a category**	**Kategoria wymagania Requirement category**	
Przestrzeganie prawa pracy – Compliance with the labor law	114	M	Wysoki priorytet – High priority
Zapewnienie podstawowych narzędzi pracy (np. biurko, komputer) – Providing basic work tools (e.g. desk, computer)	90	M	
Wysokie wynagrodzenie – High remuneration	148	O	
Przyjazna atmosfera pracy – Friendly work atmosphere	110	O	
Skuteczna komunikacja wewnętrzna – Efficient internal communication	94	O	
Dodatkowe premie finansowe w zależności od wyników pracy – Additional financial bonuses depending on the employee's results	92	O	
Wysokie kompetencje merytoryczne bezpośredniego przełożonego – High professional competences of the immediate supervisor	82	O	
Precyzyjnie określony zakres obowiązków i uprawnień pracownika – Clearly defined responsibilities and rights of the employee	78	O	Średni priorytet – Medium priority
Jasno określone misja, wizja, strategia oraz cele przedsiębiorstwa – Clearly defined mission, vision, strategies and objectives of the company	72	O	
Wysoki autorytet przełożonego – Considerable authority of the supervisor	68	O	
Precyzyjnie określona struktura organizacyjna – Clearly defined organizational structure	60	O	
Zapewnienie dodatkowych narzędzi pracy (np. komórka, samochód służbowy) – Providing additional work tools (e.g. cell phone, company car)	136	A	
Szeroki pakiet socjalny – Rich benefits package	128	A	
Elastyczne godziny pracy – Flexible work hours	102	A	
Powierzanie odpowiedzialnych i ambitnych zadań – Entrusting responsible and ambitious tasks	90	A	
Dostęp do szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego – Access to training courses and other forms of professional advancement	86	A	
Precyzyjnie określone kryteria awansu – Clearly defined promotion criteria	78	A	Niski priorytet – Low priority
Systematyczna ocena osiągnięć i wyników pracowników – Regular evaluation of the achievements of the employees and the results obtained by them	94	I	

[16] M. Wiśniewska, *Rozpoznanie… [Identification…] op. cit.*, s. 8.

Źródło: Opracowanie własne
Source: Own study

Takie uszeregowanie wymagań umożliwia przedsiębiorstwu ustalenie priorytetów w zakresie doskonalenia elementów środowiska pracy, mających wpływ na zadowolenia pracowników. W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że przedsiębiorcy powinni w pierwszej kolejności doskonalić spełnienie wymagań wskazanych przez studentów jako obowiązkowe, ponieważ ich niespełnienie może wiązać się z ryzykiem rezygnacji studentów z pacy.

Następnie doskonaleniem powinno być objęte spełnienie wymagań jednowymiarowych, którymi studenci wprost kierują się, poszukując potencjalnego pracodawcy. Chcąc pozyskać, następnie utrzymać pracownika, poziom spełnienia tych wymagań powinien być przynajmniej na poziomie przedsiębiorstw konkurencyjnych. Dalszym etapem prac powinien być doskonalenie spełnienia tych wymagań stawianych pracodawcy, które są dla studentów atrakcyjne. Stopień spełnienia tych wymagań powinien wyróżniać przedsiębiorstwo na rynku.

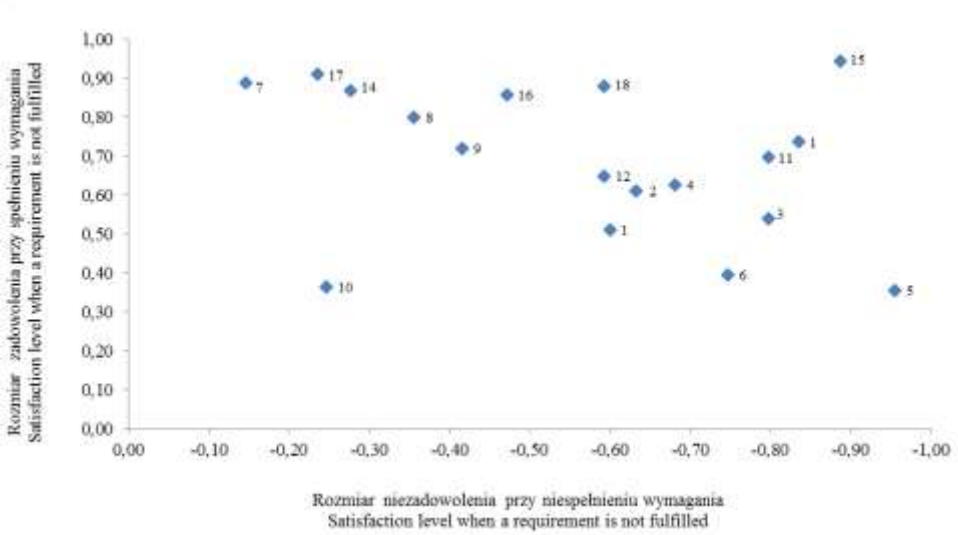
Oprócz kategoryzacji wymagań, ustalono rozmiar zadowolenia studentów towarzyszącego spełnieniu poszczególnych wymagań, jak również rozmiar niezadowolenia przy braku ich spełnienia. Rozmiar zadowolenia oraz niezadowolenia obliczono, stosując wzory zaprojektowane przez Kano[17]:

$$Rozmiar zadowolenia = \frac{A+O}{A+O+M+I} \quad Rozmiar niezadowolenia = \frac{O+M}{(A+O+M+I)\,x\,(-1)}$$

Wartości obliczonych wskaźników przedstawiono na rysunku 1.

Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że w przypadku wymagań, które znalazły się w prawej dolnej ćwiartce wykresu (przestrzeganie prawa pracy oraz zapewnienie podstawowych narzędzi pracy) brak ich spełnienia zostanie przez studentów natychmiast zauważony i wpłynie negatywnie na poziom ich zadowolenia, natomiast ich spełnienie nie spowoduje wzrostu ich zadowolenia, ponieważ ich spełnienie studenci przyjmują jako warunek konieczny, bezdyskusyjny. Taka zależność jest typowa dla cech obowiązkowych.

[17]E.Sauerwein, F.Bailom, K.Matzler, H. H.Hinterhuber,*The Kano Model…*, s. 313-327.



Rysunek 1. Wpływ wymagań stawianych pracodawcy na zadowolenie studentów
Figure 1. Influence of the requirements set for employers on the students' satisfaction level
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

W przypadku grupy wymagań z prawej górnej ćwiartki (np. wysokie wynagrodzenie czy dodatkowe premiowanie osiągnięć), studenci zauważą zarówno spełnienie tego wymagania, co będzie skutkowało ich wyższym zadowoleniem, jak i brak spełnienia, który spowoduje spadek ich zadowolenia z pracy na rzecz przedsiębiorstwa. Jest to charakterystyczne dla cech jednowymiarowych.

Z kolei w przypadku cech z lewej górnej ćwiartki wykresu (np. szeroki pakiet socjalny, zapewnienie dodatkowych narzędzi pracy) brak ich spełnienia nie będzie przez studentów zauważony, ponieważ spełnienie tych wymagań nie jest przez studentów oczekiwane. Natomiast ich spełnienie może okazać się dla studentów bardzo przydatne, stąd też będzie skutkować ich zwiększonym zadowoleniem. Jest to typowe dla cech atrakcyjnych.

W przypadku wymagań, które znalazły się w lewej dolnej ćwiartce wykresu (np. systematyczna ocena osiągnięć pracownika) zarówno ich spełnienie, jak i niespełnienie nie wpływanie na zadowolenie bądź niezadowolenie studentów. Jest to charakterystyczne dla cech obojętnych.

Ponadto, analizując wskaźniki rozmiaru zadowolenia studentów można stwierdzić, że największy wpływ na wzrost zadowolenia studentów wywołają wzrost wynagrodzenia oraz rozszerzanie pakietu socjalnego. Natomiast najmniejszy wpływ na wzrost zadowolenia studentów wywoła wzrost stopnia spełnienia wymagań wynikających z prawa pracy oraz doskonalenie procesów oceny osiągnięć pracowników.

Z kolei na podstawie analizy wskaźników rozmiaru niezadowolenia można stwierdzić, że największy wpływ na spadek zadowolenia studentów wywoła spadek stopnia przestrzegania prawa pracy oraz spadek wynagrodzenia. Natomiast najmniejszy wpływ na niezadowolenie studentów wywoła ograniczenie pracownikom dostępu do dodatkowych narzędzi pracy oraz zmniejszanie zakresu pakietu socjalnego.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonego badania można sformułować następujące wnioski:

1. Priorytetem w zakresie doskonalenia środowiska pracy oferowanego przez przedsiębiorstwa studentom – potencjalnym pracownikom, powinno być spełnienie wymagań wynikających z prawa pracy oraz zapewnienie pracownikom dostępu do podstawowych narzędzi pracy.
2. Podczas wyboru pracodawcy dla studentów duże znaczenie mają również finansowe aspekty pracy, atmosfera pracy oraz komunikacja wewnętrzna.
3. Atrakcyjność pracodawcy dla studentów determinowana jest przede wszystkim dostępem do dodatkowych narzędzi pracy, zakresem pakietu socjalnego oferowanego pracownikom oraz elastycznością godzin pracy.
4. Kryterium wyboru przedsiębiorstwa o najmniejszym znaczeniu dla studentów jest stosowany w przedsiębiorstwie proces oceny osiągnięć i wyników pracowników.

Bibliografia

1. Boger; D. i in., *Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality*, Center for Quality of Management Journal 2(4), 1993.
2. Hsu C.H., Chang T.M., Wang Y., Lin P.Y., *Integrating Kano's Model into Quality Function Deployment to Facilitate Decision Analysis for Service Quality*, (w:) *A. Aggarwal i inni (red.), Studies in Simulation and Modeling*, The 8th WSEAS Int. Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics, Vancouver/Canada 2007.
3. Rashid M.M., Tamaki J., Ullah A.M.M.S., Kubo A., A Kano, *Model Based Linguistic Application for Customer Need Analysis*, "International Journal of Engineering Business Management" 3(2), 2011.
4. Sauerwein E., Bailom F., Matzler K., Hinterhuber H. H., *The Kano Model – how to delight your customers*, International Working Seminar on Production Economics, Vol. 1, Innsbruck/Igls/Austria 1996.
5. Wiśniewska M., *Rozpoznanie i zaspokojenie wymagań klienta z wykorzystaniem modelu Kano [Identification and gratification of customer needs with Kano Model]*, „Problemy Jakości" 4, 2009.
6. Wolniak R., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością [Methods and tools of quality management]*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
7. Nowosielski S., *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji [Employee focus as an internal consumer of organization]*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 223, Wrocław 2011.
8. PN-EN ISO 9000:2015 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary].

9. Broniweska G., *Identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego [Identifying and meeting internal customers needs]*, „Problemy Jakości" 3, Warszawa 2000.
10. Trybuś E., *Orientacja na klienta [Customer focus]*, (w:) E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków [Quality management. Concepts, methods, case studies]*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.

IDENTIFYING THE REQUIREMENTS SET FOR EMPLOYERS WITH THE USE OF THE KANO MODEL

Summary

The work presents the results of a study concerning the identification and classification of requirements set by students for their potential employers. The research was conducted with the use of the Kano model on a group of 182 students of Faculty of Entrepreneurship and Quality Science in the Gdynia Maritime University. The results of the study lead to a conclusion that the priority in terms of improving the work environment offered by the company should be the fulfillment of all requirements set by the labor law as well as the provision of access to basic work tools for the employees. While selecting employers, of much significance to the respondents were also financial aspects of a given job, as well as the atmosphere and internal communication at work. In the opinion of the students, the attractiveness of an employer is determined mainly by access to additional work tools, the benefits package, and flexible work hours; on the other hand, the least significant criterion while choosing an employer is the process of evaluating the employees' achievements and results applied by a given company.

Key words: student, Kano Model, employer, internal customer

Streszczenie

W pracy przedstawiono wyniki badania dotyczącego identyfikacji oraz klasyfikacji wymagań stawianych przez studentów potencjalnemu pracodawcy. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem modelu Kano na grupie 182 studentów Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni. W wyniku badania stwierdzono, że priorytetem w zakresie doskonalenia środowiska pracy oferowanego przez przedsiębiorstwo powinno być spełnienie wymagań wynikających z prawa pracy oraz zapewnienie pracownikom dostępu do podstawowych narzędzi pracy. Podczas wyboru pracodawcy dla studentów duże znaczenie mają również finansowe aspekty pracy, atmosfera pracy oraz komunikacja wewnętrzna. Atrakcyjność pracodawcy dla studentów determinowana jest przede wszystkim dostępem do dodatkowych narzędzi pracy, zakresem pakietu socjalnego oraz elastycznością godzin pracy. Kryterium wyboru pracodawcy o najmniejszym znaczeniu dla studentów jest stosowany w przedsiębiorstwie proces oceny osiągnięć i wyników pracowników.

Słowa kluczowe: student, model Kano, pracodawca, klient wewnętrzny

Adres do korespondencji-Correspndence address
Dr inż. Agata Szkiel
Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Akademia Morska w Gdyni
ul. Morska 81-87
81-225 Gdynia
e-mail: a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 425-436
data przesłania 25.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr Jarosław Wąsowicz
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZRÓŻNICOWANIE SEKTORA WYSOKICH TECHNOLOGII W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ

Wstęp

Podstawowe przeobrażenia strukturalne gospodarek europejskich, które dokonały się w drugiej połowie XX wieku a niektórych, ze szczególną intensywnością na początku XXI wieku (m. in. przesunięcia nakładów inwestycyjnych na środki trwałe i zasobów pracy z sektorów tradycyjnych do sektorów wiedzochłonnych i w rezultacie zmiany w strukturze wytwarzania), są wystarczająco dobrze scharakteryzowane w istniejącej literaturze ekonomicznej. Badania nad bieżącym stanem sektorów nowoczesnych gospodarek i ich perspektywami rozwoju będą stanowić kontinuum zainteresowań badaczy nie tylko w zakresie nauk ekonomicznych.

Sektory wysokich technologii są referencyjnymi, strategicznymi obszarami rozwoju akcentowanymi w ramach polityki gospodarczej Unii Europejskiej. Kluczowymi czynnikami rozwoju tych sektorów i jednocześnie oczekiwanymi rezultatami gospodarczymi są relatywnie wysokie ich udziały w tworzeniu wartości dodanej brutto, wzrost możliwości eksportowych produktów i usług zaawansowanych technologicznie, wysoka aktywność podmiotów gospodarczych, instytutów i uczelni w zakresie zgłaszania wniosków patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego (*EPO – European Patent Office*), osiągnięcie referencyjnego poziomu nakładów na działalność badawczo-rozwojową sprzyjającego szybkiej transmisji wiedzy teoretycznej do praktyki gospodarczej, wzrost udziału zaawansowanych technologii w procesie wytwarzania dóbr i usług a także możliwie maksymalny poziom aktywności zawodowej społeczeństwa europejskiego[1]. Innym kluczowym, oczekiwanym przez Komisję Europejską rezultatem długofalowej polityki gospodarczej jest wzrost produktywności przy jednoczesnym zapewnieniu zasobom pracy lepszego dostępu do nowych miejsc pracy, co ma też sprzyjać włączeniu społecznemu.

O priorytetowym charakterze tych pożądanych przemian strukturalnych w gospodarkach krajów Unii Europejskiej świadczy między innymi, historyczne już odnowienie strategii lizbońskiej w 2005 r., w którym doprecyzowano jej

[1]*Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels COM (2010) 2020, 03.03.2010, s. 3-4.

zakres i cele. Weryfikacja stopnia realizacji poszczególnych celów strategii doprowadziła do wyłonienia kilku obszarów priorytetowych: badania i innowacje, uwolnienie potencjału gospodarczego w szczególności sektora małych i średnich przedsiębiorstw, sposoby wytwarzania energii i związane z nimi zmiany klimatu, inwestycje w potencjał ludzki między innymi poprzez reformy rynku pracy (głównie deregulacyjne). Choć strategia lizbońska w wielu obszarach nie zapewniła realizacji celów strategicznych na satysfakcjonującym poziomie, to zasadnicze kierunki przemian strukturalnych w jej gospodarce pozostały aktualne. Kontinuum celów strategicznych UE wyeksponowano w Strategii Europa 2020. We wszystkich państwach członkowskich UE, wyszczególnione powyżej dziedziny traktuje się w kategoriach priorytetów wewnętrznych polityk makroekonomicznych[2].

Jednym z nowych wskaźników postępów w realizacji Strategii Europa 2020 jest miara umożliwiająca monitorowanie progresu w zakresie innowacji. Mowa tutaj o wskaźniku przedsiębiorstw innowacyjnych szybkiego wzrostu (*HGIE – High Growth Innovative Enterprises*). Nowy wskaźnik ma być włączony do bazy statystycznej Eurostatu, będącej podstawą corocznych sprawozdań Komisji Europejskiej na temat wyników realizacji Strategii oraz sprawozdań pochodzących z poszczególnych krajów członkowskich.

Cel, przedmiot i metoda badań

Badania empiryczne w zakresie stanu i perspektyw rozwoju sektora wysokich technologii w Unii Europejskiej dostarczają wiedzę między innymi o tempie procesu konwergencji zachodzącej w określonej grupie krajów i mogą wyeksponować obszary wymagające korekt i/lub intensyfikacji sprecyzowanych działań prorozwojowych. Zakres przedmiotowy artykułu obejmuje wybrane zmienne, głównie o charakterze wskaźnikowym, opisujące sektor wysokich technologii, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w zakresie zatrudnienia w tym sektorze, w grupie dwudziestu ośmiu krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Celem artykułu jest identyfikacja dysproporcji w rozwoju sektora wysokich technologii pomiędzy dwudziestoma ośmioma krajami Unii Europejskiej w 2013 roku, poprzez zbudowanie wybranej miary syntetycznej i uszeregowanie ich zgodnie z oszacowanymi wartościami tejże miary. Operacjonalizacja badań uwzględnia szereg cech diagnostycznych opisujących sektor wysokich technologii w gospodarkach krajów członkowskich UE wraz z próbą wyjaśnienia determinant ich pozycji w utworzonym rankingu.

[2]*The Lisbon strategy evaluation. Commission Staff Working Document*, European Commission, Brussels, 2.2.2010, (SEC) 114 final, s. 3; P. Heuse, H. Zimmer, *The Europe 2020 Strategy*, Economic Review, Issue II, 2011, s. 23-25.

Obok kryterium merytorycznego, kryteriami decydującymi o zakwalifikowaniu zmiennych diagnostycznych do badania są dostępność, kompletność, porównywalność i aktualność danych statystycznych. Źródłem danych jest baza Eurostatu. Dane najbardziej aktualne za 2014 rok, najczęściej publikowane przez Eurostat z dwuletnim opóźnieniem, nie były osiągalne w momencie podjęcia badań. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu *Statistica*.

W badaniu wykorzystano syntetyczną miarę rozwoju Hellwiga, będącą jedną z grupy metod wzorcowych porządkowania liniowego[3]. W wyniku określania wstępnego zbioru zmiennych diagnostycznych opisujących sektor wysokich technologii w Unii Europejskiej, relatywnie duża ich liczba została zredukowana do siedmiu podstawowych kategorii, które stanowią przedmiot dalszej analizy. Jednocześnie dobór wstępnych zmiennych diagnostycznych podporządkowano kryterium kompletności danych opisujących wszystkie przyjęte do badania kraje UE. Dokonując wyboru zmiennych uwzględniono kryteria merytoryczne takie jak istotność poszczególnych zmiennych z punktu widzenia analizowanego sektora, ich koherencja z definicjami wysokich technologii a także pożądana reprezentacja poszczególnych zjawisk cząstkowych.

Wyniki badań

W jednej z prac opublikowano przegląd definicji wysokich technologii sprowadzając go do czterech zasadniczych podejść opartych na: przemyśle, przedsiębiorstwie, produkcie, cyklu życia. W ramach podejścia opartego na przemyśle, sektory wysokich technologii utożsamia się z działalnością przedsiębiorstw związaną z innowacjami[4]. Gdy dany przemysł sklasyfikowano w statystyce narodowej jako sektor wysokiej technologii, wówczas wszystkie przedsiębiorstwa działające w tym sektorze są uważane za podmioty wysokiej technologii. Jednocześnie podkreśla się istotną rolę intensywności działań badawczo-rozwojowych, udziału dóbr innowacyjnych w sprzedaży ogółem a także udziału kadry technicznej w zatrudnieniu ogółem w definiowaniu sektorów wysokich technologii.

[3] W. Szkutnik, A. Sączewska-Piotrowska, M. Hadaś-Dyduch, *Metody taksonomiczne z programem Statistica, [The taxonomic methods with Statistica software]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 38-52, M. Chrzanowska, *Differences in results of ranking depending on the frequency of the data used in multidimensional comparative analysis. Example of the stock exchanges in Central-Eastern Europe*, Quantitative Methods in Economics, Vol. XIII, No. 2, 2012, s. 22-30.

[4] H-J. Steenhuis, E.J. de Bruijn, *High technology revisited: definition and position*, Department of Management, College of Business & Public Administration, EasternWashingtonUniversity, Spokane, USA and School of Business, Public Administration and Technology, University of Twente, The Netherlands 2006, s. 1080-1084.

W podejściu odwołującym się do przedsiębiorstwa, firmy wysokich technologii utożsamia się z małymi podmiotami gospodarczymi, których działalność opiera się na badaniach. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw wysokich technologii jest konieczność częstego i szybkiego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu[5]. Podejście oparte na produkcie zmierza do określenia intensywności technologicznej produktów a nie całych sektorów i przedsiębiorstw[6]. Intensywność technologiczna jest w tym przypadku mierzona udziałem nakładów na działalność badawczo-rozwojową, poniesionych w celu stworzenia danego produktu[7].

W ramach ostatniego z wymienionych podejść, tj. opartego na cyklu życia, przedsiębiorstwa wysokich technologii utożsamia się z podmiotami charakteryzującymi się krótkim cyklem rozwoju. Gałęzie przemysłu, w których istnieje konieczność ciągłego i szybkiego aktualizowania oferowanych na rynku produktów, można zaliczyć do analizowanej grupy wysokich technologii. Produkty oferowane przez przedsiębiorstwa, które nie nadążają z wdrażaniem zmian technologicznych, wdrożonych już przez konkurentów, szybko stają się przestarzałe[8].

Spora grupa definicji wysokich technologii prezentowanych w literaturze ekonomicznej odwołuje się do kryterium wiedzochłonności a także wielkości nakładów na działalność badawczo-rozwojową umożliwiającą wytworzenie danego produktu. Ponadto, eksponuje się podejście procesowe, w którym jednym z głównych kryteriów rozstrzygających o kwalifikacji do grupy wysokich technologii jest tempo rozwoju produktu, w szczególności tempo jego starzenia się[9]. Stosowanie klasyfikacji produktów zaawansowanych technologicznie rodzi problemy niejednorodności i nieporównywalności danych w obrębie wybranej grupy krajów.

W jednej z prac przedstawiono koncepcję nowego podejścia do definiowania wysokich technologii, konsumującą wiele aspektów wyeksponowanych w powyższych rozważaniach i jednocześnie pozwalającą uniknąć niezgodności w dotychczasowych koncepcjach[10]. Koncepcja ta bazuje

---

[5] Ibidem.

[6] E. Wojnicka (red.), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku. Ekspertyza dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, [High-tech small and medium-sized enterprises perspectives of development 2020. Expertise for Polish Agency for Enterprise Development]*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa, s. 10-11.

[7] P.A. Hansen and G. Serin, *Will low technology products disappear? The hidden innovation processes in low technology industries*, Technological Forecasting and Social Change. „An International Journal", vol. 55, 1997, s. 179-191.

[8] H-J. Steenhuis, E.J. de Bruijn, op. cit., s. 1080-1084.

[9] E.J. Malecki, *Industrial location and corporate organization in high technology industries*„ Economic Geography", Vol. 61, No. 4, (Oct., 1985), s. 345-369.

[10] H-J. Steenhuis, E.J. de Bruijn, op. cit., s. 1080-1084.

na dychotomicznym podziale kryteriów kwalifikacyjnych. Jedną ze zmiennych jest złożoność produktu i/lub procesu produkcyjnego, rozumiana jako statyczny parametr opisujący wysokie technologie. Druga zmienna ma charakter dynamiczny i odnosi się do pojęcia nowości[11]. Pojęcie nowości nawiązuje do rozważanej powyżej koncepcji cyklu życia. Autorzy cytowanej pracy konstatują, że kwalifikacja określonych obiektów do grupy wysokich technologii może się odbywać poprzez ocenę trzech zasadniczych parametrów, tj.: złożoności produktu, złożoności procesu produkcyjnego i długości cyklu życia produktu, dokonaną w dwustopniowej skali (niski, wysoki).

Kryteria merytoryczne służące doborowi wstępnego zestawu zmiennych diagnostycznych do badania bazują na przedstawionych powyżej rozważaniach dotyczących definicji sektorów, produktów i firm wysokich technologii. Nieścisłe i obarczone problemem niezgodności teoretyczne parametry uwzględniane w procesie kwalifikacji obiektów do grupy wysokich technologii wraz z cytowaną, nową propozycją definicji wysokich technologii, zdeterminowały wybór następujących siedmiu zmiennych diagnostycznych:
X_1 – eksport dóbr *high-tech* w skali globalnej (% eksportu ogółem) – *stymulanta,*
X_2 – całkowite środki budżetowe lub nakłady na działalność badawczo-rozwojową jako % PKB – *stymulanta*,
X_3 – zatrudnienie osób w wieku 25-64 lat w sektorach wysokiej technologii (w przemyśle wytwórczym i w usługach, jako odsetek ogółu zatrudnionych) – *stymulanta*,
X_4 – zatrudnienie osób w wieku 25-64 lat w wiedzochłonnych dziedzinach gospodarki (KIA – *Knowledge Intensive Activities*) jako odsetek ogółu zatrudnionych – *stymulanta,*
X_5 – wydatki przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową jako % PKB – *stymulanta*,
X_6 – patenty zgłoszone do Europejskiego Urzędu Patentowego (w przeliczeniu na 1 mln ludności aktywnej zawodowo) – *stymulanta,*
X_7 – rejestracja marek handlowych (według parytetu siły nabywczej, w przeliczeniu na 1 mld PKB) – *stymulanta*.

Analizę zdolności dyskryminacyjnej powyższego zbioru zmiennych przeprowadzono w oparciu o wartości klasycznych współczynników zmienności:

$$\left|V(x_j)\right| \leq \varepsilon_{kr}, \qquad (1)$$

gdzie:

$\varepsilon_{kr} = 0{,}1$ i jest arbitralnie przyjętą, wartością krytyczną. W wyniku weryfikacji tak zdefiniowanej zdolności dyskryminacyjnej zmiennych, stwierdzono, że

[11] Ibidem.

wszystkie zmienne charakteryzują się poziomem zmienności wyższym od przyjętego poziomu krytycznego (tab. 1).

Tabela 1. Zdolność dyskryminacyjna zmiennych diagnostycznych
Table 1. The discriminative ability of diagnostic variables

Zmienne -Variables	Statystyki opisowe-Descriptive statistics					
	N	Średnia-Mean	Minimum	Maksimum	Odch.std-Std.Dev.	Wsp.zmn.-Coeff.ofVar.
Z1	28	11,7571	2,60000	28,6000	6,4679	55,0125
Z2	28	0,5861	0,14000	1,0300	0,2462	42,0095
Z3	28	7,6786	4,30000	13,7000	2,0846	27,1479
Z4	28	35,7607	19,80000	57,5000	6,8399	19,1269
Z5	28	0,7596	0,05000	1,9800	0,6121	80,5770
Z6	28	174,5357	6,97000	564,0900	195,7764	112,1698
Z7	28	6,4625	0,96000	28,9500	6,3976	98,9958

Źródło: obliczenia własne na podstawie: http://ec.europa.eu/eurostat, data dostępu 25.04.2015
Source: Own calculations on the basis: http://ec.europa.eu/eurostat, access date 25.04.2015

Analizę potencjału informacyjnego we wstępnym zbiorze zmiennych oraz eliminację cech najbardziej skorelowanych z innymi cechami przeprowadzono z wykorzystaniem parametrycznej metody Hellwiga[12]. Progowa wartość współczynników korelacji liniowej Pearsona r^* taka, że $0 < r^* < 1$, została ustalona w oparciu o następującą formułę:

$$r^* = \left[\frac{t_\alpha^2}{t_\alpha^2 + n - 2} \right]^{\frac{1}{2}} \tag{2}$$

gdzie:

t_α – wartość odczytana z tablic rozkładu *t*-Studenta dla *n*-2 (*n*=28) stopni swobody oraz przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0{,}05$:

$t_{0{,}05;26} = 2{,}056$.

Oszacowana wartość progowa współczynników korelacji liniowej Pearsona wyniosła $r^* = 0{,}374$.

[12] M. Balcerowicz-Szkutnik, E. Sojka, *Metody ilościowe w finansach i rachunkowości. Wybrane zagadnienia, [The quantitative methods in finance and accountancy. The selected issues]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 113-131.

Oszacowana macierz współczynników korelacji liniowej pomiędzy zmiennymi diagnostycznymi posłużyła do eliminacji tych zmiennych, dla których: $|r_{jk}| > r^*$, gdzie: r_{jk} to współczynniki korelacji liniowej Pearsona *j*-tej i *k*-tej cechy. W wyniku usunięcia zmiennych spełniających ten warunek, uzyskano macierz zredukowaną, na podstawie której wyłoniono ostateczny zestaw zmiennych diagnostycznych. Zgodnie z metodą parametryczną Hellwiga, do zbioru zmiennych mają wejść zmienne centralne i zmienne izolowane a zmienne satelitarne są usuwane (Z_1, Z_2, Z_5, Z_7). W rezultacie, do zbioru zmiennych centralnych i izolowanych włączono: Z_3, Z_4, Z_6. Wszystkie zmienne są stymulantami. Przyjęto wagi stałe, tj. jednakowe dla wszystkich zmiennych.

W celu pozbawienia miana zmiennych i ujednolicenia rzędu ich wielkości przeprowadzono normalizację cech diagnostycznych, wykorzystując klasyczną standaryzację stymulant:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S(x_j)} \quad i=1, 2, \ldots, n; \quad j=1, 2, \ldots, m. \tag{3}$$

W celu oszacowania odległości euklidesowych, będących miarami podobieństwa pomiędzy badanymi krajami, wyznaczono wzorcowe (w naszym przypadku maksymalne) wartości poszczególnych zestandaryzowanych zmiennych:

1. $\max_i\{Z_3\} = 2{,}88856519$ (Irlandia),
2. $\max_i\{Z_4\} = 3{,}17828886$ (Luksemburg),
3. $\max_i\{Z_6\} = 1{,}98979174$ (Szwecja).

Zgodnie z wzorem (4), oszacowano odległości euklidesowe d_{i0} pomiędzy wszystkimi badanymi krajami i ustalonym obiektem wzorcowym (tab. 2):

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^{m} (z_{ij} - z_{0j})^2}, \qquad i = 1, 2, \ldots, n$$

. (4)

Syntetyczny wskaźnik rozwoju sektora wysokich technologii w dwudziestu ośmiu badanych krajach Unii Europejskiej został oszacowany na podstawie wzoru (5):

$$s_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0}, \tag{5}$$

gdzie:

$$d_0 = \overline{d_0} + 2S(d_0), \tag{6}$$

$\bar{d}_0 = 4{,}91127$; $S(d_0) = 1{,}10475$; $d_0 = 7{,}12677$.

Tabela 2. Odległości euklidesowe i syntetyczna miara rozwoju Hellwiga
Table 2. Euclidean distances and Hellwig's synthetic measure of development

Kraj - Country	Parametr - Statistics				
	Z3	Z4	Z6	d_i0	s_i
Irlandia - Ireland	2,88857	0,98529	0,04916	2,928	0,589
Szwecja - Sweden	0,63391	1,11687	1,98979	3,055	0,571
Dania - Denmark	1,20957	0,56130	1,95312	3,110	0,564
Finlandia - Finland	1,83319	0,21042	1,74860	3,159	0,557
Zjednoczone Królestwo - United Kingdon	0,68188	1,07301	-0,04375	3,666	0,486
Belgia - Belgium	-0,03769	0,79522	0,70067	3,988	0,440
Malta - Malta	0,58594	0,91219	-0,78066	4,256	0,403
Luksemburg - Luxembourg	-1,14103	3,17829	0,26737	4,382	0,385
Austria - Austria	-0,18161	0,04960	1,33823	4,432	0,378
Francja - France	-0,42146	0,47358	0,71477	4,461	0,374
Niemcy - Germany	-0,46943	0,16656	1,87297	4,512	0,367
Węgry - Hungary	0,96971	-0,11122	-0,59612	4,603	0,354
Holandia - Netherlands	-0,75726	0,32738	1,05985	4,721	0,338
Hiszpania - Spain	0,77782	-0,43286	-0,56818	4,903	0,312
Słowenia - Slovenia	0,15419	-0,25742	-0,41121	5,005	0,298
Włochy - Italy	-0,08566	-0,38900	-0,03977	5,069	0,289
Czechy - Czech Republic	0,58594	-0,63754	-0,65711	5,184	0,273
Estonia - Estonia	-0,18161	-0,35976	-0,77346	5,439	0,237
Łotwa - Latvia	-0,61335	-0,46210	-0,58176	5,668	0,205
Słowacja - Slovakia	-0,13363	-0,82760	-0,76110	5,723	0,197
Bułgaria - Bulgaria	0,39405	-1,20772	-0,83777	5,784	0,188
Chorwacja - Croatia	-0,32552	-0,82760	-0,85590	5,872	0,176
Cypr - Cyprus	-1,38089	0,29814	-0,83854	5,876	0,176
Portugalia - Portugal	-0,70929	-0,71064	-0,76784	5,973	0,162
Grecja - Greece	-1,33292	0,00574	-0,80993	5,977	0,161
Polska - Poland	-0,75726	-0,92994	-0,74961	6,138	0,139
Litwa - Lithuania	-1,62075	-0,66678	-0,77632	6,540	0,082
Rumunia - Romania	-0,56538	-2,33346	-0,84548	7,096	0,004

Źródło: oszacowanie własne na podstawie: http://ec.europa.eu/eurostat, data dostępu 25.04.2015
Source: Own estimation on the basis: http://ec.europa.eu/eurostat, access date 25.04.2015

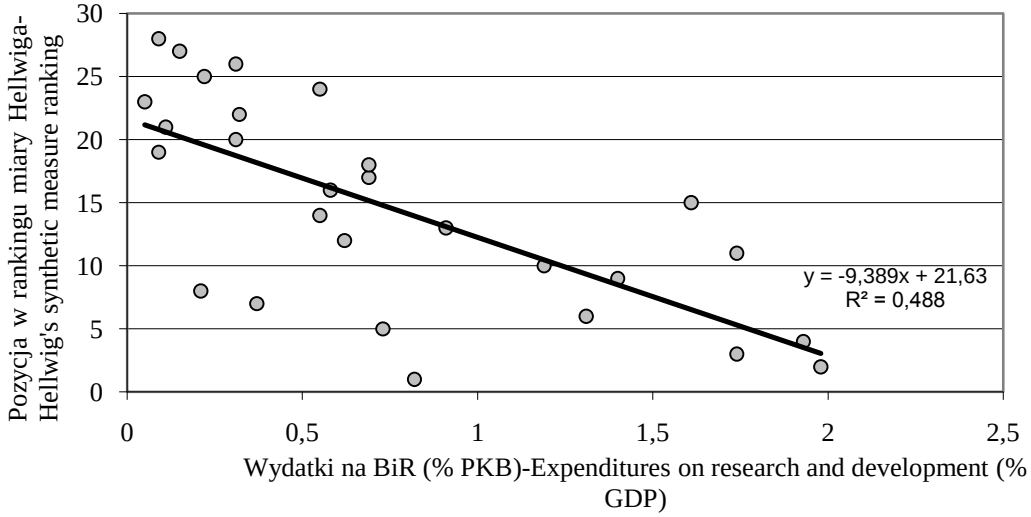
Poszczególne kraje osiągają wartości miary syntetycznej, z przedziału [0,1], tym większe im dany kraj jest mniej oddalony od wzorca. W zbudowanym rankingu, Polska zajmuje trzecią pozycję od końca. Niższy poziom rozwoju sektora wysokich technologii występuje jedynie w Rumunii i na Litwie. Spośród krajów członkowskich, które przystąpiły do UE w 2004 roku i później, Polskę wyprzedziły w szczególności: Cypr, Chorwacja, Bułgaria, Słowacja, Łotwa,

Estonia, Czechy, Słowenia, Węgry i Malta (tab. 2). Wśród liderów wysokich technologii znajdują się: Irlandia, Szwecja, Dania, Finlandia (wartości $s_i > 0{,}5$). W pierwszej piętnastce krajów o najwyższym rozwoju wysokich technologii tylko trzy są krajami spoza tzw. piętnastki starych krajów Unii Europejskiej, tj. Malta, Węgry, Słowenia.

Jeśli uwzględnić dostępne dane statystyczne z okresu 2008-2013 lub 2008-2014, to okazuje się, że w większości krajów znajdujących się w pierwszej piętnastce stworzonego rankingu, nastąpiły istotne spadki odsetka osób w wieku 25-64 lat zatrudnionych w sektorach wysokich technologii (przemyśle i wiedzochłonnych usługach)[13]. Zmiany te są szczególnie istotne w krajach zajmujących czołowe miejsca w powyższym rankingu takich jak Luksemburg, Szwecja, Dania. Wzrost udziału zatrudnionych w wysokich technologiach ukształtował się między innymi w Irlandii, we Włoszech, Belgii, Hiszpanii, Łotwie. Największy przyrost pracujących w sektorach wysokich technologii odnotowano w Słowacji (ponad 83%)[14].

Wydaje się, że to co łączy kraje zajmujące jedne z najwyższych miejsc w sporządzonym rankingu (Dania, Finlandia, Luksemburg)[15], to relatywnie wysoka mobilność zawodowa zasobów pracy w wieku 25-64 lat, zaangażowanych w sektorach wysokich technologii (ogółem, w przemyśle, w wiedzochłonnych usługach), mierzona ich udziałem w ogólnej liczbie zatrudnionych (10,2% w Danii, 9,1% w Luksemburgu, 7,2% w Finlandii, przy średniej dla 25 krajów UE wynoszącej około 5,5%[16]).

[13] http://ec.europa.eu/eurostat (25.04.2015).
[14] Ibidem.
[15] Stan w 2014 roku. Brak danych dotyczących: Irlandii, Szwecji, Wielkiej Brytanii.
[16] Stan w 2014 roku: http://ec.europa.eu/eurostat (25.04.2015). Brak danych dotyczących: Irlandii, Szwecji, Wielkiej Brytanii.



Rysunek 1. Korelacja pomiędzy pozycją kraju w rankingu i wydatkami na badania i rozwój w 2013 roku
Figure 1. Correlation between position in the ranking of countries and outlays on research and development
Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://ec.europa.eu/eurostat, data dostępu 25.04.2015
Source: Own survey on the basis: http://ec.europa.eu/eurostat, access date 25.04.2015

W 2014 roku największymi eksporterami dóbr wysoko technologicznych (udział w eksporcie ogółem) były następujące kraje UE: Malta (28,9%), Francja (20,6%), Luksemburg (19,8%), Irlandia (19,3%), przy średniej w Unii Europejskiej na poziomie 11,3%. Udział eksportu dóbr wysoko technologicznych w eksporcie ogółem, pochodzących z Polski wyniósł w 2014 roku jedynie 7,7%[17].

Zestawione na rys. 1 dane ilustrujące zależność pomiędzy pozycją danego kraju w rankingu miary rozwoju Hellwiga i wydatkami przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową (jako % PKB) pokazują, że istnieje dość wyraźna korelacja pomiędzy tymi cechami. Im niższe nakłady na badania i rozwój, tym niższa pozycja danego kraju w uzyskanym rankingu. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wyniósł $r_{xy} = 0,7$. Największe nakłady przedsiębiorstw na badania i rozwój w 2013 roku ukształtowały się w krajach, które zajęły czołowe miejsca w sporządzonym przez nas rankingu rozwoju sektora wysokich technologii (tab. 2), tj. w Szwecji (1,98%), w Finlandii (1,93%), w Danii (1,74%), w Niemczech (1,74%), w Belgii (1,31%). Przypadek gospodarki irlandzkiej (pierwsza pozycja w rankingu), możemy określić mianem

[17] http://ec.europa.eu/eurostat (25.04.2015).

obserwacji odstającej. Wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój w tym kraju w 2013 roku wyniosły 0,82% PKB[18].

Obok wydatków przedsiębiorstw komercyjnych na badania i rozwój, inną cechą charakterystyczną krajów zajmujących czołowe pozycje w naszym rankingu (Szwecja, Finlandia, Dania, Niemcy, Belgia; tab. 2), jest także wysoki udział wydatków i nakładów budżetowych na badania i rozwój w relacji do PKB tych krajów. W konsekwencji można stwierdzić, że kraje te osiągają relatywnie wysoką efektywność wydatków i nakładów na działalność badawczo-rozwojową, niezależnie od tego czy pochodzą one ze źródeł prywatnych czy publicznych.

Podsumowanie

Na podstawie uzyskanych wyników porządkowania liniowego badanych krajów Unii Europejskiej można sformułować wnioski odnoszące się do problemu badawczego, sprecyzowanego we wstępie pracy. Spośród krajów członkowskich, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 roku i później, pod względem miar rozwoju sektora wysokich technologii, Polskę wyprzedziły w szczególności: Cypr, Chorwacja, Bułgaria, Słowacja, Łotwa, Estonia, Czechy, Słowenia, Węgry i Malta.

Badania umożliwiły identyfikację zależności pomiędzy pozycją danego kraju w rankingu miary rozwoju Hellwiga i wydatkami przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową (jako % PKB). Istnieje dość wyraźna, dodatnia korelacja pomiędzy tymi cechami. Im niższe nakłady na badania i rozwój, tym niższa pozycja danego kraju w utworzonym rankingu. Największe nakłady przedsiębiorstw na badania i rozwój ukształtowały się w krajach, które zajęły czołowe miejsca w sporządzonym rankingu rozwoju sektora wysokich technologii.

Bibliografia

1. Balcerowicz-Szkutnik M., Sojka E., *Metody ilościowe w finansach i rachunkowości. Wybrane zagadnienia, [The quantitative methods in finance and accountancy. The selected issues]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
2. Chrzanowska M., *Differences in results of ranking depending on the frequency of the data used in multidimensional comparative analysis. Example of the stock exchanges in Central-Eastern Europe*, „Quantitative Methods in Economics", Vol. XIII, No. 2, 2012.
3. Europe 2020. A*European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels COM (2010) 2020, 03.03.2010.
4. Hansen P.A. and Serin G., *Will low technology products disappear? The hidden innovation processes in low technology industries, Technological Forecasting and Social Change*, „An International Journal", vol. 55, 1997.
5. Heuse P., Zimmer H., *The Europe 2020 Strategy*, „Economic Review", Issue II, 2011.
6. http://ec.europa.eu/eurostat (25.04.2015).

[18] Ibidem.

7. Malecki E.J., *Industrial location and corporate organization in high technology industries*, „Economic Geography", Vol. 61, No. 4, (Oct., 1985).
8. Steenhuis H-J., De Bruijn E.J., *High technology revisited: definition and position, Department of Management, College of Business & Public Administration, Eastern Washington University, Spokane, USA and School of Business, Public Administration and Technology, University of Twente*, The Netherlands 2006.
9. Szkutnik W., Sączewska-Piotrowska A., Hadaś-Dyduch M., *Metody taksonomiczne z programem Statistica, [The taxonomic methods with Statistica software]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
10. *The Lisbon strategy evaluation. Commission Staff Working Document*, European Commission, Brussels, 2.2.2010, (SEC) 114 final.
11. Wojnicka E. (red.), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku. Ekspertyza dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, [High-tech small and medium-sized enterprises perspectives of development 2020. Expertise for Polish Agency for Enterprise Development]*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa.

DISPARITIES OF HIGH-TECH INDUSTRIES IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES

Summary

The main objective of this study is to identify disparities in the development of high-tech industries between twenty eight European Union countries in 2013, by building a selected synthetic measure and prioritize them according to the estimated values of these measures. Operationalization of the research takes into account a number of diagnostic variables describing the high-tech sector in the EU member states, along with the attempt to explain the determinants of their position in the created ranking. The study used a Hellwig's synthetic measure of development, which is one of the reference methods of linear ordering.

Key words:
High-tech industries, disparities, Hellwig's synthetic measure of development

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja dysproporcji w rozwoju sektora wysokich technologii pomiędzy dwudziestoma ośmioma krajami Unii Europejskiej w 2013 roku, poprzez zbudowanie wybranej miary syntetycznej i uszeregowanie ich zgodnie z oszacowanymi wartościami tejże miary. Operacjonalizacja badań uwzględnia szereg cech diagnostycznych opisujących sektor wysokich technologii w gospodarkach krajów członkowskich UE wraz z próbą wyjaśnienia determinant ich pozycji w utworzonym rankingu. W badaniu wykorzystano syntetyczną miarę rozwoju Hellwiga, będącą jedną z grupy metod wzorcowych porządkowania liniowego.

Słowa kluczowe:
Sektory wysokiej technologii, zróżnicowanie, syntetyczna miara rozwoju Hellwiga

Adres do korespondencji-Correspondence address
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Analiz i Prognozowania Rynku Pracy
ul. 1 Maja 50
40-287 Katowice
e-mail: jaroslaw.wasowicz@ue.katowice.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 438-450
data przesłania 06.09.2016/ akceptacji artykułu 15.12.2016

Dr Ilona Penc-Pietrzak
LodzUniversity of Technology

COMPETITION PARADIGM IN HYPERDYNAMIC ENVIRONMENT

Introduction

Contemporary companies tend to compete in a more and more dynamic environment in which the changes happen very quickly and the competition gets tougher. It takes the form of a hypercompetition which is characterized by the frequent modifications of rules and the ways of competing. This leads to more demanding conditions for the operation of companies in the sector; furthermore the sector analysis and the definition of the competition strategy encounter difficulties. These changes are so significant that they have led to a change of the competition paradigm.

The aim of this paper is to present the change of SCP Paradigm (Strategy - Conduct - Performance) into Competitive Dynamics Research caused by the existence of hypercompetition. It was reflected in the own research conducted by author which refer to the formulation of the company strategy on the basis of the strategic analysis including the sector analysis.

Notion and kinds of paradigms

A paradigm means a set of notions and theories which are commonly accepted by a scientific circle of specialists from a given area. It allows for a progress of knowledge, for solving problems and a lack of returning to the issues which were already solved[1]. A model scientific discovery, which is a significant effect of the cognitive process internalized by a given scientific community as well as the very process of scientific knowledge that is an exemplary methodological approach adopted by it, a strategy of research activity which leads to explore an analyzed part of the reality can be paradigms[2]. Nowadays in the management science the paradigm is understood as a concept of the community of practice, which reflects a set of ideas shared by researchers[3].

[1] Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu[The paradigms of management science]*,„Współczesne Zarządzanie" 2013, nr 2, s. 17.
[2] J. Moczydłowska, *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości" jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim[The concept of „enterprise of the future" as a source of new paradigms in human capital management]*,Zeszyty Naukowe WSH „Zarządzanie" 2015, z. 2, s. 28.
[3] W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu[The network paradigm in management science]*,„Przegląd Organizacji" 2011, nr 3, s. 3.

The notion of paradigm was introduced in 1962 by Tomas Kuhn defining in this way a set of basic assumptions about the world, the ways of exploring it and the ways of analyzing it. Taking into consideration the generality of this term, it was used in three different aspects. In the macro scale the paradigm referred to the main assumptions of the complex theories. In the second approach as a set of convictions of a given scientific discipline it was an example of the correct research activity in the given scientific discipline. While referring to a specific research theory it included detailed epistemological assumptions based on the ontological basis of the whole discipline and the recommendations on a correct research activity resulting from it.

What is more, the paradigm can be described on the different levels: ontological, axiological and epistemological. In the management the ontological level refers to the point of view on the complexity of the environment of the conducted business, the axiological level to the points of view while the management is used and from the epistemological level the point of view of the analysis of the cognitive processes leading to knowledge[4].

In the management science the notion of the paradigm is often used in reference to the typology introduced by Gibson Burrell and Gareth Morgan in 1979 and described in the Polish literature by Monika Kostera. The differentiation in the character of the social reality has allowed the aforementioned authors to distinguish a constructivist approach aiming at a comprehensive description of the organizational units, created by the processes of creation and giving meaning and the functional approach (modernist) aiming at the description of the general rules and the proper functioning of organizational units. The differentiation in the role of science has led to a creation of a critical approach (radical post Marxism humanism), which takes into granted that every statement is biased and a postmodernism approach (a radical structuralism or in other words a postmodernism deconstruction of narration) in which every statement is treated as linguistically entangled. Both approaches, the critical and the postmodern ones accentuate the researcher's involvement in the conflict structure of reality. An adoption of a given approach influences the methodology which is used and the kind of the research questions which are asked. However, as underlined by Jacek Woźniak, the research practice in the management science is more coherent that the differentiations of the paradigms would suggest. Such an approach called the critical realism accepts valuable works from all the trends[5].

[4] B. Nogalski, *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*[The choice of the management paradigms in the enterprise of the future] (w): I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość [Enterprise of the future. Fiction and reality],* Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 36-37.

[5] J. Woźniak, *Paradygmaty w zarządzaniu[Paradigms in management sciences],* Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 2011, z. 25, s. 713-723.

Competition paradigms: SCP and competitive dynamics

As Joanna Moczydłowska notices, the process of qualitative changes in science happens by overthrowing old and creating new paradigms but it happens gradually together with the changes of reality[6]. The appearance of a new paradigm can also happen as the result of the changes in examining the reality[7]. In both cases the change of paradigms leads to attracting its supporters[8].

Such a change can be also observed in the area referring to competition of companies within a sector. At the beginning of the thirties of the 20th century, a SCP paradigm (*Strategy - Conduct - Performance Paradigm*) was adopted; it was translated as *structure – behavior - performance*[9]or *structure – tactics - result.* It was created by J.C. Bain and that is why it is also called a research programme or Bain's paradigm. It was developed by Harvard school represented by such scientists as: E.P. Learned, H.K. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth, A.D. Chandler, J.C. Bain and E. Mason. According to this paradigm, the company's results (performance) are dependent on its behavior (conduct) which is conditioned by the sector's structure (structure). This means that the sector's structure determines the behavior of companies including its pricing policy, marketing activities, research activities and the range of cooperation with other stakeholders[10]. What is more, in reference to the structure, it was stated that the greater concentration of companies is related to a smaller competition in the sector. In a more concentrated setting, the likelihood of collusion is greater and the collusion on the market leads to higher prices (higher profit margins) for consumers and higher profitability for companies[11].

---

[6] J. Moczydłowska, *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości" jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim [The concept of „enterprise of the future" as a source of new paradigms in human capital management]*, Zeszyty Naukowe WSH „Zarządzanie" 2015, z. 2, s. 28.

[7] B. Woźniak-Sobczak, *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym [Symbian management paradigms in network neighborhood]*, „Studia Ekonomiczne". Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, nr 222, s. 54.

[8] A. Pietruszka-Ortyl, *Szkice o paradygmatach wyłaniających się w naukach o zarządzaniu[Sketches of paradigms emerging in the management sciences]* (w): B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu [History and perspectives of the management sciences]*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 71.

[9] M. Gorynia, *Deliminacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych[Delimination of economic systems in economic sciences]*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1993, z. 2, s. 67.

[10] B. Targański, *Ochrona konkurencji w działalności platform handlu elektronicznego [Protection of competition in e-commerce platforms]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 30.

[11] M. Pawłowska, *Konkurencja na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych - wyniki empiryczne[Competition on Polish banking market versus structural and technological changes- empiric results]*(w): E. Miklaszewska (red.), *Bank na rynku finansowym. Problemy skali, efektywności i nadzoru[Bank on the financial market. Problems of scale, performance and supervision]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 358.

The sector's structure is therefore treated as a basic determinant of the company's success whereas the issue of quality management is receded into the background. The treatment of all the stakeholders of the sector as homogeneous (not referring to the size), which means that every company in the sector is a competitor for others is an additional reason for such an approach[12]. Besides the very structure, in Bain's paradigm, the barriers of sector entry play a very important role. J.C. Bain noticed that the dynamics and frequency of the new companies entering the markets and as a result the feeling of a greater competition felt by the companies operating on it depend on the size of entry barrier. On the basis of the research he came to a conclusion that the basic sources of entry barriers are: the absolute cost advantages of the existing companies, the differentiations of products and scale advantages[13].

With time, the SCP paradigm was becoming less and less important since with a conviction that the sector's structure defines the market result of the company, the analysis of the market behaviors of the company becomes unimportant[14]. In the modern management, a lot of attention is paid to a widely understood competition analysis carried out in the framework of strategic analysis on which the company's strategy is based[15]. This analysis significantly goes beyond the examination of the sector's structure and entry barriers. It takes into consideration the interests of competitors as important stakeholders. What is more, the managers try to foresee the possible actions of competitors and on their basis they prepare the scenarios of environment and the variations of strategies which take them into consideration.

Dynamic models of competing defined as well as Competitive Dynamics Research have also led to the criticism of SCP paradigm. They concentrate on the real behaviors of competing companies and their motives of engagement in competition or issues of repositioning and the creation of competitive advantages[16]. They point on a fact that strategic activities of some companies can be caused by retaliation activities of other companies, which in turn leads to

[12] Z. Matyjas, *Koncepcja grup strategicznych - w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych) [Strategic groups analysis – towards the dynamic models of competition (the review of international research papers)]*, Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica" 2011, nr 258, s. 78.

[13] B. Targański, *Ochrona konkurencji w działalności platform handlu elektronicznego[Protection of competition in e-commerce platforms]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 31.

[14] M. Szydło, *Prawo konkurencji a regulacja sektorowa[The law firm and the sector regulation]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 82.

[15] I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie[Strategic planning in a modern firm]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 67-141.

[16] M. Śliwińska, *Ochrona konkurencji we współczesnej gospodarce wyzwaniem dla teorii konkurencji[Protection of competition in the contemporary economy as a challenge for competition theory]*,„Ekonomia i Prawo" 2013, nr 2, s. 214.

hypercompetition [17].

Hypercompetition means the conditions of permanent, alternate among the competitors, loosing and obtaining competitive gain, which leads to a permanent lack of imbalance and change18. Market stability is jeopardized by short product lifecycles, short cycles of product design, new technologies, entries of unexpected companies, repositioning of current companies and radical redefining of market borders caused by the fusion of sectors. In such a hyperdynamic environment the frequency and aggression of the dynamic movements of market players increase. In the conditions of the hypercompetition the competitors[19]:

- quickly and deliberately move resources, taking an opportunity to obtain a greater return on investment;
- create threats for new market competitors and make them compete in the different areas than planned;
- destabilize the activities of competitors by making them react to their movements and implement alternative plans, processes, initiatives and even entering into different alliances;
- permanently increase the pace of market activities in all the areas of competing;
- deliberately destabilize the market;
- undertake dynamic activities in order to surprise and excite the consumers;
- provide permanently the clients with a new value destroying the long-term competitive gain of the competitors;
- do not give the competitors the time to implement the plans which were prepared earlier;
- improvise in order to use all the appearing occasions;
- move competition into areas which are beneficial for them;
- experiment and check what the strengths and weaknesses of competitors are;
- shock, surprise and take such quick actions that the competitors are not able to react on time;
- use the time pressure implementing innovations very quickly;
- concentrate on satisfying clients when the competitors concentrate on their activities;

[17] Z. Matyjas, *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym[Industrial organization economics in strategic management]*, Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica" 2011, nr 261, s. 314.

[18]A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe[Strategic management. Resorce-based theory*], Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 176-177.

[19]*Hyper-Competition Factors*, http://www.fhinnovation.com/hyper-competition-factors/,access date 4.07.2016.

- apply the rule "go where nobody expects you and attack where others are not prepared" .

Hypercompetition often leads to the destruction of the basic difference between the brands, which in the customers' opinion more and more often differ only in terms of the price. In such a situation, no company has a unique advantage and the production does not turn into the expected results. Such an environment is characterized by a higher and higher level of uncertainty, dynamism, lack of heterogeneity, and a mutual hostility of competitors[20]. As stated by Piotr Płoszajski, "hypercompetition means a completely different level of market awareness in a given sector. It is a complete change of the operation philosophy. This new paradigm says: all the current methods which were used by the companies in order to obtain and maintain a market advantage are already over"[21].

It significantly influences the company's ability to operate on a market and the way of the sector analysis as far as getting new information for the creation of competition strategy is concerned. In case of SCP paradigm, it is the most important to get the know the structure and the sector entry barriers whereas the behaviors in line with the paradigm of the competitive dynamics concentrate only on getting to know the activities and behaviors of competitors.

Research on sector analysis

Asector analysis was an important element of the wider research conducted by the author with help of the company TSN OBOP in 2010. The research had a form of structured interviews conducted with the top managers of 100 big industrial companies. The research tool was a questionnaire prepared by the author. The sample had a nationwide and representative character (with confidence interval 0,95) for large industrial companies taking their locations and the Polish Classification of Activities into consideration[22]. The usage in the companies of the different methods of strategic analysis, including the research on the organization potential, micro environment and sector environment were the research subject. While referring to the sector analysis, the questions referred to a few methods such as: analysis of strategic groups, Porter's five forces analysis, an evaluation of sector attractiveness, key success factors and a

[20] A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe[Strategic management.*
Resorce-based theory], Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 176-177.
[21] P. Płoszajski, *Hiperkonkurencja - nowy stan* gospodarczy [Hypercompetition – a new state of the economy],„Marketing w Praktyce" 2000, nr 6, s. 39.
[22] More in: I. Penc-Pietrzak, *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe[Application of methods of strategic analysis to strategic planning in large Polish industrial enterprises]*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 276-339.

competitive benchmarking. The companies could also point at the different applied methods but none of them used this possibility. The results are presented in figure 1.

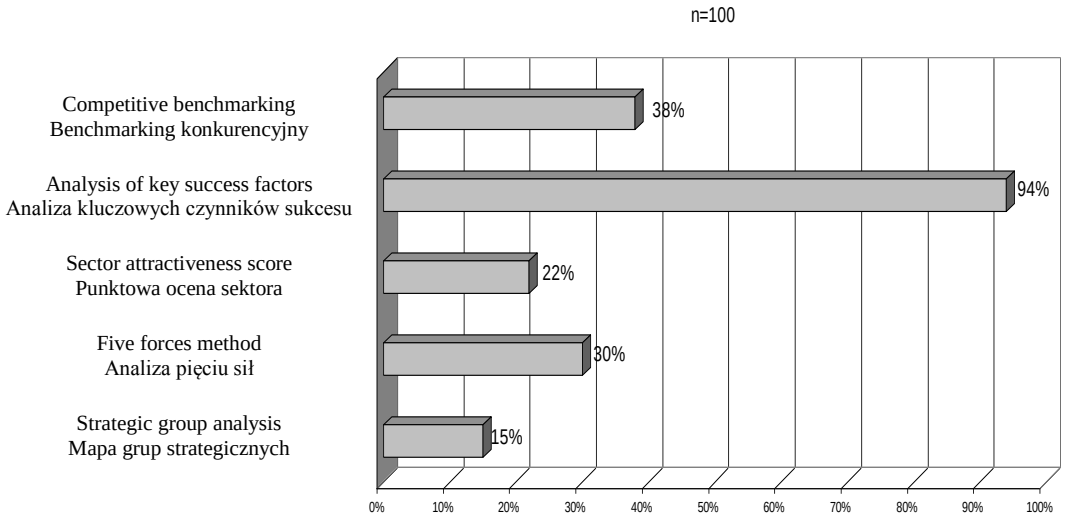


Figure 1. Application of the methods of sector analysis by the companies which participated in the research.
Wykres 1.Stosowanie metod z zakresu analizy sektora przez badane przedsiębiorstwa
Source: Prepared on the basis wider own research presented in: I. Penc-Pietrzak, Application of methods of strategic analysis in strategic planning by large industrial Polish companies, Scientific Journal of Lodz University of Technology, Łódź 2012, p.p. 304-311.
Źródło: Opracowanie na podstawie szerszych badań własnych zaprezentowanych w: I. Penc-Pietrzak, Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 304-311.

The research have showed that large industrial companies analyze the strategic groups relatively rarely by creating the map of such groups in the sector. This method is only used by 15% of companies when 8% make a considerable number of maps (four and more) whereas 7% stops with 1-3 maps.

Five forces method is used by 30% of companies whereas 15% do it in a detailed way by evaluating single factors according to the classical concept of M. Porter, 6% evaluate the forces in a general (descriptive) way and 9% use this method with significant modifications.

Sector attractiveness score is used by 22% of the analyzed companies where a half of the companies use an objective analysis of sector attractiveness (11%) and the second half prefers a subjective analysis (11%).

The most of the companies (94%) declare the usage of key success factors analysis. When the managers had to choose 5 out of 17 proposed factors (with a possibility to give an answer "other factors") they considered as the most important success factors: quality of products and services (71%), new markets (45%), distribution and client service (42%), pricing policy (41%), image and market knowledge (38%), own costs (32%), satisfaction of final users (30%).

On the other hand benchmarking is used by 47% of analyzed companies and 38% refer to competitive benchmarking.

The analyzed companies apply, in order, the following methods of sector analysis: analysis of key success factors (94% of companies), competitive benchmarking (38%), five forces method (30%), sector attractiveness score (22%) and strategic group analysis (15%).

Table 1. Table of contingency: the application of strategic planning versus the possession of information on the given branch
Tabela 1. Tablica kontyngencji: stosowanie planowania strategicznego a posiadanie właściwych informacji o swej branży

	D1. Does the management of the company possess sufficient information on competitors and a possibility to cooperate in the branch? Czy kierownictwo ma wystarczające informacje o konkurentach i możliwościach działania w branży?			
A2. Are strategic plans prepared in your company? Czy firma sporządza plany strategiczne?	Yes - Tak	No - Nie	I do not know – Nie wiem	Total amount - Suma
Yes - Tak	75	5	1	81
No - Nie	11	0	0	11
No data – Brak danych	7	1	0	8
Total amount - Suma	93	6	1	100

Source: I. Penc-Pietrzak, Application of methods of strategic analysis in strategic planning by large industrial Polish companies, Scientific Journal of Lodz University of Technology no 1126, Łódź 2012, p. 320.
Źródło: I. Penc-Pietrzak, Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 320.

This research shows that the level of the application of the methods of sector analysis in the Polish companies is not satisfactory. The analysis of key success factors is an exception. Although it points at the factors, processes and aspects of activities on which the company should concentrate, as their level is higher in case of competitors, it does not analyze the sector structure, entry barriers and exit barriers and the distribution of the competitors forces. The method which allows to define the structure of the competition in the sector as well as the entry barriers (the barriers of inter sectoral mobility which are also

the barriers for new companies to enter the sector) - that is a map of strategic groups is definitely the analysis which is used the least often.

Therefore the research question arose: Does the management of the analyzed companies possess sufficient information on competition and the possibilities of operating within a sector? In order to answer this question, the following table of contingency was prepared (table 1).

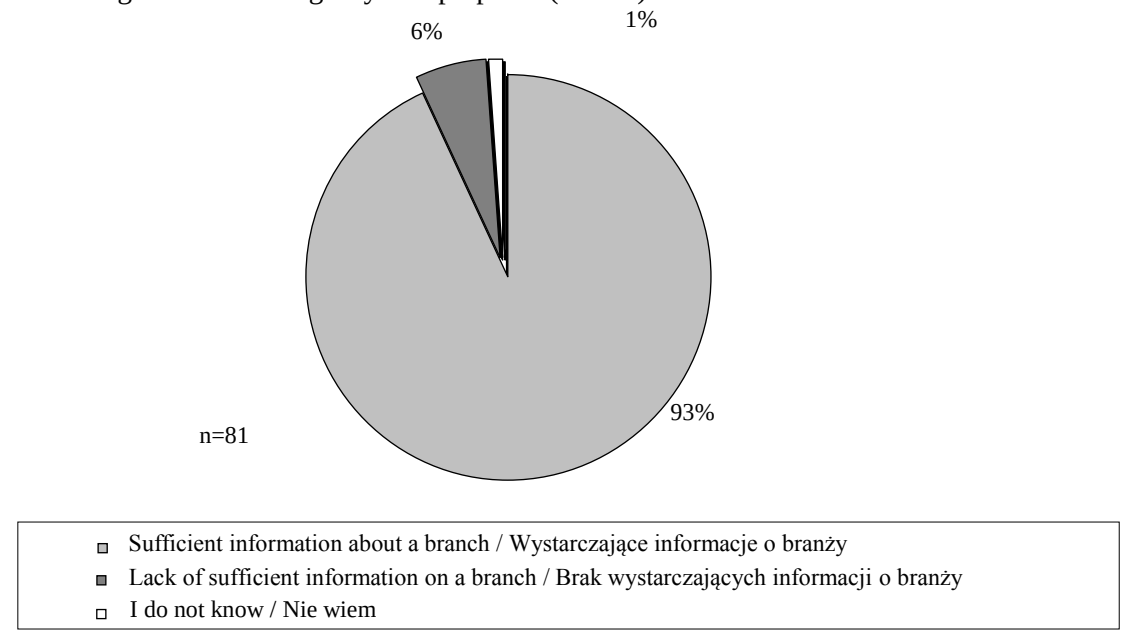


Figure 2. Sufficient information on competition and possibilities of activities in own branch of companies which plan strategically
Wykres 2. Posiadanie wystarczających informacji o konkurencji i możliwościach działania w swej branży w firmach planujących strategicznie
Source: I. Penc-Pietrzak, Application of methods of strategic analysis in strategic planning by large industrial Polish companies, Scientific Journal of Lodz University of Technology no 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, p. 321.
Źródło: I. Penc-Pietrzak, Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 321.

The table of contingency shows that the managers of 75 companies out of 81 respondents using the strategic planning think that they possess sufficient information on competitors and possibilities of operation in the branch. This means that 93% of the analyzed companies which use strategic planning have the managers who are convinced that they have sufficient information on competitors.

The obtained result suggested that in order to create a competition strategy the majority of companies need first of all the information which

factors, processes and activities decide about a success in the given branch (key success factors) and to what extent these factors, processes and activities are implemented by the very company and its competitors on the market (benchmarking). What is more it can be stated that it is important for companies to analyze the activities of competitors (related to production, marketing, finances, staff, research and so on) and their actions in order to adopt the best solutions applied by the model company. On the other hand the issues of the very structure of the sector and entry barrier were less significant. This result could also point at some mistakes in the methodology of strategic planning e.g. a low level of managers' knowledge on the methods of sector analysis. That is why the author has also conducted complementary free form interviews including the dispositions with complementary character to questionnaires.

The opinions of managers showed that there are indeed some deficiencies in the methodology of strategic planning such as insufficient range of the conducted strategic analysis (but first of all in the field of the analysis of company's resources) and an insufficient usage of the conducted analysis of environment and company's resources. However, in reference to the analyzed issues, the managers underlined that despite the knowledge of such methods as the map of strategic groups or analysis of five forces, they apply them rarely or do not apply them at all since the results of such methods, particularly of strategic groups get quickly outdated. This results e.g. from the following facts:

- sectors are subjects to significant and rapid changes,
- the competition is tight,
- marketing activities have very different character,
- traditional way of competing loses importance,
- companies merge into different types of consortia and alliances,
- competitors sign short and long-term agreements,
- companies prepare and quickly implement innovations,
- sectors borders are flexible,
- the influence of a cluster on the given sector is visible.

All these factors destabilize the sector structure as well as change the level and character of entry barriers. Therefore the managers concentrate more on the strategic and operational activities of the biggest competitors than on the structural analysis of the sector.

Conclusions

According to the statement made by T. Khun, the paradigms change together with the development of science. The quicker the development, the quicker the changes of paradigms should be as the result of the evolutionary or

revolutionary changes of opinions[23]. Management is definitely a quickly developing science which results in the changes of paradigms refering generally to management (e.g. new Drucker's paradigm[24]) and to its certain aspects (network organizations[25], human capital [26] and so on). The changes are also visible in the area of competition in which the dynamics and the kinds of activities undertaken by the competitors started to be more important than the sector's structure. This is the effect of hypercompetition in which the companies instead of trying to obtain a long-term competitive gain, try to obtain many temporary competitive gains over the competitors.

Bibliography

1. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu [The network paradigm in management science]*, „Przegląd Organizacji", 3, 2011, s. 3-6.
2. Gorynia M., *Deliminacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych[Delimination of economic systems in economic sciences]*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 2, 1993, s. 65-72.
3. Harasim W., *Paradygmaty współczesnego zarządzania organizacją [Paradigms of modern management of organizations]* (w): W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania [Individual and organization - dilemmas of modern management]*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 7-8.
4. Huff A.S., Floyd S.W., Herman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe[Strategic management. Resorce-based theory]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
5. *Hyper-Competition Factors*, http://www.fhinnovation.com/hyper-competition-factors/, access date 4.07.2016.
6. Matyjas Z., *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym[Industrial organization economics in strategic management*], Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica", 261, 2011, s. 307-318.
7. Matyjas Z., *Koncepcja grup strategicznych - w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych*) [Strategic groups analysis – towards the dynamic models of competition (the review of international research papers)], Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica", 258, 2011, s. 77-93.
8. Mazurkiewicz A., *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty*) [Management paradigms in conteporary company (selected aspects)], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, 19, 2011, s. 408-418.

[23]J. Rokita, *O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz* jeszcze [Once again about the paradigm of management sciences](w): R. Krupski (red.),*Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*[Strategic planning. Basic problems], Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 27.

[24] W. Harasim, *Paradygmaty współczesnego zarządzania organizacją[Paradigms of modern management of organizations]*(w): W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania[Individual and organization - dilemmas of modern management]*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 7-8.

[25] W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o* zarządzaniu [The network paradigm in management sciences], „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3, s. 3.

[26] A. Mazurkiewicz, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)[Management paradigms in conteporary company (selected aspects)]*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego 2011, nr 19, s. 409-412.

9. Moczydłowska J., *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości" jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem* ludzkim [The concept of „enterprise of the future" as a source of new paradigms in human capital management], Zeszyty Naukowe WSH „Zarządzanie", 2, 2015, s. 27-36.
10. Nogalski B., *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem* przyszłości [The choice of the management paradigms in the enterprise of the future] (w): I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość* [Enterprise of the future. Fiction and reality], Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa 2004.
11. Pawłowska M., *Konkurencja na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych - wyniki empiryczne[Competition on Polish banking market versus structural and technological changes- empiric results]* (w): Miklaszewska E. (red.), *Bank na rynku finansowym. Problemy skali, efektywności i nadzoru* [Bank on the financial market. Problems of scale, performance and supervision], Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
12. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie[Strategic planning in a modern firm]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
13. Penc-Pietrzak I., *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe[Application of methods of strategic analysis to strategic planning in large Polish industrial enterprises]*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
14. Pietruszka-Ortyl A., *Szkice o paradygmatach wyłaniających się w naukach o zarządzaniu[Sketches of paradigms emerging in the management sciences]* (w): Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu [History and perspectives of the management sciences]*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
15. Płoszajski P., *Hiperkonkurencja - nowy stan gospodarczy [Hypercompetition – a new state of the economy]*, „Marketing w Praktyce", 6, 2000, s. 39-40.
16. Rokita J., *O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz* jeszcze *[Once again about the paradigm of management sciences]* (w): Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy [Strategic planning. Basic problems]*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
17. Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu[The paradigms of management science]*, „Współczesne Zarządzanie", 2, 2013, s. 17-26.
18. Szydło M., *Prawo konkurencji a regulacja sektorowa[The law firm and the sector regulation]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
19. Śliwińska M., *Ochrona konkurencji we współczesnej gospodarce wyzwaniem dla teorii konkurencji [Protection of competition in the contemporary economy as a challange for competition theory]*, „Ekonomia i Prawo", 2, 2013, s. 207-219.
20. Targański B., *Ochrona konkurencji w działalności platform handlu elektronicznego [Protection of competition in e-commerce platforms]*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
21. Woźniak J., *Paradygmaty w zarządzaniu[Paradigms in management sciences]*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, 25, 2011, s. 713-725.
22. Woźniak-Sobczak B., Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym *[Symbian management paradigms in network neighborhood]*, „Studia Ekonomiczne". Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 222, 2015, s. 53-69.

PARADYGMAT KONKUROWANIA W HIPERDYNAMICZNYM OTOCZENIU

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie zmiany paradygmatu SCP (*Strategy - Conduct - Performance*) na paradygmat dynamiki konkurencyjnej (*Competitive Dynamics Research*) na skutek wystąpienia zjawiska hiperkonkurencji. Znalazło to odzwierciedlenie w wynikach badań

własnych autorki, dotyczących formułowania strategii firmy na podstawie analizy strategicznej, obejmującej analizę sektora. Firmy działające w dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym bardziej skupiają się na posunięciach strategicznych i operacyjnych swoich największych konkurentów niż na analizie strukturalnej sektora.

Słowa kluczowe: paradygmat SCP, paradygmat dynamiki konkurencyjnej, hiperkonkurencja, dynamiczne otoczenie

Summary

The aim of the paper is to present the change of SCP paradigm (Strategy - Conduct - Performance) to Competitive Dynamics Research as the result of the phenomenon of hypercompetition. It was reflected in the numerous own research conducted by the author which referred to the formulation of the company's strategy on the basis of the strategic analysis including the sector's analysis. The companies operating in the dynamic competitive environment concentrate more on strategic and operational activities of their competitors than on the structural analysis of the sector.

Key words: Strategy Conduct Performance paradigm, Competitive Dynamics Research, hypercompetition, dynamic environment

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Dr Ilona Penc-Pietrzak
Lodz University of Technology
e-mail: ilona.penc-pietrzak@p.lodz.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 451-460
data przesłania 13.09.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

dr Irena Figurska
Pomeranian University in Słupsk

BUILDING AWARENESS OF THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Introduction

In the knowledge-based economy the competitiveness of employees, organizations and societies is based on knowledge which is a specific and unique resource. On the one hand, it is externalized in many different ways and takes various forms, on the other hand it is imperceptible and cannot be touched or seen.

Knowledge as a strategic resource of organizations needs to be properly managed. Nowadays the organization's ability to manage knowledge is crucial for its success, however not all entrepreneurs, managers and employees are aware of this fact, which is confirmed by results of the research conducted on knowledge management. However, to win active involvement of employees in the process of managing knowledge, a high level of awareness of the role played by KM in the process of building the organization's competitiveness is required. Thus the issue of raising awareness of the role of knowledge management is worth the research effort.

The essence of knowledge management

Although knowledge has always been a crucial determinant of the success of individuals, organizations and societies, knowledge management has significantly gained on popularity in the last three decades. Until today, however, the one definition of KM which would be generally accepted by both business and science representatives, has not been developed yet.[1] For the

[1]See: M. Armstrong, *A handbook of human resources management practice*,10th editio, London 2006;G. Probst,*Zarządzanie wiedzą w organizacji, [Knowledge management in the organization]*, „E-mentor" No 3(5)/2004; M. Sarvary, *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review" 1999; O. Serrat, *Glossary of knowledge management*, Knowledge Solutions, ADB, 2009, http://adb.org/sites/default/files/pub/2009/glossary-of-knowledge-management.pdf;K. Dalkir, *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005;D.J. Skyrme, *Knowledge management: making sense of an oxymoron*, 2003, http://www.skyrme.com/insights/ 22km.htm.; T.H. Davenport, *Saving IT's soul: human centered information management*, "Harvard Business Review", March-April 1994, 72 (2); M. Levinson, *Knowledge management definition and solutions*, CIO, 2007, http://www.cio.com/article/2439279/enterprise-software/knowledge-management-definition-

purpose of this article knowledge management is defined as *a set of systematic, organized, thoughtful and flexible actions aimed at knowledge resources (individual, collective and organizational; explicit and tacit) of the organization, taken and performed with the intention of achieving the objectives of the organization efficiently and effectively. These actions enable the organization to realize knowledge management processes (localization, acquiring, developing, sharing, preservation, use) as well as shape the environment (human, technical, cultural) conducive to KM, using appropriate methods and tools*.[2]

The main goal of knowledge management is to enable organizations to act intelligently[3], which requires providing an environment that creates optimal conditions for the knowledge creation, transfer and use.[4] Detailed KM objectives can be related to knowledge management processes, procedures, people, organizational culture, methods, tools, products etc.[5] Increasing transparency of knowledge resources in the organization, building knowledge workers' commitment to work, development and implementation of procedures for protecting strategic knowledge, promotion of values, norms and behaviors aimed at building and maintaining trust in the organization needed to share knowledge, are examples of detailed knowledge management goals.

Knowledge management includes a set of closely interconnected processes, which are collections of actions taken *on* knowledge and *on the basis of* knowledge. These processes include knowledge: *localization* (discovering and presenting knowledge sources), *acquisition* (obtaining knowledge from external sources), *development* (creating specialized knowledge), *sharing and distributing* (making knowledge accessible to people who need it), *use* (productive using sources of knowledge) and *preservation* (preventing the organization from the loss of valuable knowledge).[6] Thanks to effective realization of KM processes people who need knowledge can use it in practice and solve problems easier, better and more quickly, or can simply avoid them.

Due to the nature of knowledge effective knowledge management is not an easy task. Insufficient knowledge resources within the organization, lack of (or insufficient, or lack of knowledge of) benefits connected with the realization of KM processes, perceiving knowledge as property or/and a source of power,

---

andsolutions.html; J. Girard, J.A. Girard,*Defining knowledge management: toward an applied compendium*, "Online Journal of Applied Knowledge Management", Vol. 3, Issue 1, 2015.

[2] I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji, [Knowledge management in the organization]*, WHSZ, Słupsk 2012, s. 110-111.

[3] K.M. Wiig, *The intelligent enterprise and knowledge management*, Knowledge Research Institute, Inc., 1999.

[4] J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą,[Innovative knowledge management]*, Difin, Warszawa 2014, s. 11.

[5] I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą*…, op. cit., s. 121.

[6] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji,[Knowledge management in the organization]*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

unfavorable organizational conditions for knowledge management, lack of (or insufficient) superiors' support in the realization of KM processes, lack of understanding of KM's objectives, lack of (or insufficient) access to knowledge sources, lack of (or insufficient) skills at knowledge management, and lack of (or insufficient) knowledge of what knowledge should be managed, are the most important barriers to KM.[7] Their identification realizes actions which should be taken in order to overcome them and increase effectiveness of KM.

Effectively managed knowledge brings benefits to all interested parties.[8] It helps *individuals* to do their jobs and saves time through better decision making and problem solving, helps people to keep up to date, builds a sense of community bonds in the organization, provides challenges and opportunities to contribute. Considering *teams*, KM develops professional skills, promotes peer-to-peer mentoring, facilitates more effective networking and collaboration, develops a professional code of ethics and common language. In relation to *organizations* knowledge management helps to: drive strategy, solve problems quickly, diffuse best practices, improve knowledge embedded in products and services, create ideas, increase opportunities for innovation, achieve better competitive position in the market as well as build organizational memory.

To achieve the aforementioned benefits the organization must present a comprehensive approach to knowledge management, which is manifested by development and implementation of the KM system. Knowledge, knowledge strategy, knowledge management strategy, knowledge workers, technology, measurement, organizational culture, processes, structures and procedures are indispensable elements of the KM system. All these elements *"establish specific relationships with one another. It means that lack of one of the elements or its malfunction will affect the effectiveness of all other elements and the entire knowledge management system*".[9]It must be emphasized, however, that there is no one, universal knowledge management system.Every organization should build its own system, reflecting its widely understood specificity.

Awareness of the role of knowledge management

People usually do not engage in something they don't know, don't understand, can't do or are not convinced of. Therefore, the full involvement of employees in knowledge management processes cannot be expected without making them aware of the role of knowledge and KM in building the organization's competitive advantage on the market.

[7]I. Figurska, *Knowledge management obstacles in theory and practice* (in:) M. Blaskova, J. Suchomel (eds.), Manažment ľudskeho potenciálu v podniku, Żilina 2009, pp. 22-24.
[8]K. Dalkir, *Knowledge management* …, op. cit., 2005, p. 20.
[9]I. Figurska, *Influence of the environment on the knowledge management system in the organization* (in:)M. Blaskova, E. Matuska (eds.),*Human Potential Development. An Innovative Trends and Conclusions for XXI Century*, WHSZ, Słupsk 2014, pp. 95-96.

However, the question arises: how to clarify the nature of awareness? Online dictionaries describe *awareness* as: knowing that something (situation, condition, problem) exists, or knowing and understanding a lot about what is happening,[10] knowledge or understanding of a subject, issue or situation,[11] knowledge or perception of a situation or fact,[12] understanding of a situation or subject at the present time based on information or experience.[13]Taking into account above definitions it can be assumed that the basis for raising awareness of the knowledge management's role is the *knowledge* of this concept – its essence, methods, tools, procedures, processes, etc. In other words, lack of knowledge or insufficient knowledge of the concept of knowledge management is a major barrier to its implementation and effective use in the organization. The process of building awareness of the role of KM is shown in Figure 1.

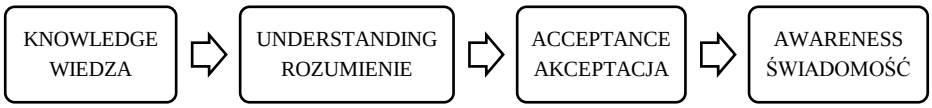


Figure 1. Building awareness of the role of KM in organizations
Rysunek 1. Budowanie świadomości roli zarządzania wiedzą w organizacjach
Source: Own study.
Źródło: Opracowanie własne.

Knowledge is the starting point for *understanding*, which issometimes identified with knowledge. However, people can possess knowledge of the knowledge management (methods, tools, initiatives etc.) without capturing the sense of this concept. Therefore it is assumed that understanding is the ability to comprehend, the right approach to KM, grasping the sense of the concept.

Possessing knowledge about the concept of knowledge management and its understanding may either lead to its acceptance or to its rejection. *Acceptance* means acknowledgement, approval, support for the concept of KM and results in gaining *awareness* of the role of knowledge management in the organization.

However, the process of raising awareness of the role of KM faces some barriers. Comfort with the *status quo*, fear of unknown, lack of (or insufficient) credibility of the source or sender of the message, denial that the reasons for change are real, rumors or misinformation, lack of information on potential benefits related to the change are main reasons for which people resist to changes resulting from the implementation of knowledge management.[14]

[10] Merriam-Webster Dictionary, http://www.merriam-webster.com/dictionary/awareness
[11] Macmillan Dictionary, http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/awareness
[12]Oxford Dictionary, http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/awareness
[13]Cambridge Dictionary,http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/awareness
[14]See: Prosci ADKAR Model: Awareness, https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/adkar-model-awareness.

The question arises, how to raise awareness of the role of KM among employees? Based on the model shown in the Figure 1, the increase in awareness of the role of KM can be achieved by raising each element of the model (knowledge, understanding and acceptance of the concept) to a higher level. In other words, to increase awareness of the role of knowledge management greater knowledge, deeper understanding and fuller acceptance of this management concept by employees is required.

How could this be achieved? Talks, meetings, workshops, trainings and coaching are popular ways to provide employees with the knowledge about knowledge management. On the other hand, sharing information about so-called best practices in KM is a good way to stimulate the understanding of this concept.Best practices show what actions *on* and *on the basis of* knowledge are taken in other, leading the industry organizations, and what results they bring to organizations and employees.It is also important to present both the positive effects of the implementation of KM as well as the negative consequences of its non-implementation in organizations.

In turn, presentation of benefits that knowledge management brings to employees,significantly increases the likelihood of acceptance of this concept.Employees must be convinced that their involvement in the KM processes will be noticed and appreciated.

Managers perform a special role in the process of building awareness of the knowledge management's role for the effective operating of organizations in the knowledge-based economy, therefore starting the implementation of KM should begin with them. If superiors don't possess knowledge of knowledge management, don't show understanding and acceptance of this concept and don't engage themselves in its realization, then they cannot expect active involvement of subordinates in KM activities.

The top and the middle management should communicate advantages related to KM to the employees as well as ensure the employees with trust, transparency, career advancement and sharing profits.[15] Educating employees on the nature, the use and importance of knowledge management and fully involving them in the design of knowledge framework are also very important challenges faced by managers in the process of building employees' awareness of the role of knowledge management in their organizations.[16]

It is also worthwhile to engage scientists and experienced coaches in the process of building awareness of the KM's role in organizations. Joint ventures, such as inviting practitioners to conferences or seminars devoted to knowledge management, joint projects etc. can bring the concept of KM closer and help put

[15] Y. Prakash, *How to build employees' awareness of the role of knowledge management in their organizations*?https://www.researchgate.net/post/How_can_I_build_employees_awareness_of_the_role_of _knowledge_ management_in_their_organizations, 2015.
[16]O. E. Dzogbede, *How to build* …, op. cit.

it into practice. Therefore, it can be stated that the awareness of the KM's role in organizations supported by skills in the field of knowledge management, is the basis for making specific decisions and taking actions connected to KM.

Objectives and methodology of the research

In order to enrich theoretical deliberations on awareness of the role of KM in organizations with empirical data, the scientific research was conducted in May 2016. The study was addressed to working students of different fields of study, studying at two universities in Słupsk: Pomeranian University and Hanseatic Academy of Management. 356 respondents took part in the research.

The aim of the study was to determine:

a) whether the respondents are aware of the role of knowledge management in organizations,
b) the level of the respondents' knowledge of knowledge management in organizations in which they work.

The basic method of collecting empirical material was diagnostic survey with the use of the survey technique and the questionnaire as the research tool. The questionnaire containedsemi-open-ended and closed-ended questions. Obtained data were analyzed using the structure indicators.

Results and discussion

The importance of the awareness of the role of KM for the effectiveness of its implementation and realization in organizations was demonstrated in the theoretical part of this article. The practice shows, however, that the level of awareness of the role of KM is insufficient for effective knowledge management in organizations, which is confirmed by results of the research.

An objective self-evaluation of own knowledge by an individual is very difficult, because people are often unaware of possessing certain knowledge of a specific subject until a problem arises, solving which requires its application. Despite that fact, the respondents' perception of their own knowledge of the knowledge management concept seemed interesting.

All of the survey participants declared having some knowledge of KM, however, they evaluated it diversely. Every fifteenth of the respondents evaluated own knowledge of KM as high, 14,1% of them - as low, while the rest of the group (79,2%) - as medium.

Although knowledge management is becoming more and more popular among both theoreticians and practitioners of management, not all people ascribe the same meaning to this concept. Presented approach to knowledge management determines decisions and actions taken in this area, therefore it was interesting to receive answers to the question, how important is knowledge management to the respondents with reference to organizations they work in.

Three out of ten respondents stated that knowledge management is of high importance, while 38,2% of them believed it to be of medium importance. On the other hand, a significant number of the survey participants underestimate the role of KM stating that it is of little (11,2%) or no importance (4,5%) in relation to organizations in which they work. 15,7% of the respondents had no opinion on this subject, which is symptomatic.

Table 1. Knowledge management strategy in organizations
Tabela 1. Strategia zarządzania wiedzą w organizacjach

<table>
<tr><td colspan="7">Does your organization have a knowledge management strategy developed?

Czy w Pani/Pana organizacji została opracowana strategia zarządzania wiedzą?</td></tr>
<tr><td colspan="3">yes – tak

19,7%</td><td colspan="3">no – nie

49,4%</td><td rowspan="3">I don’t know

nie wiem

30,9%</td></tr>
<tr><td colspan="3">Did your organization appoint a person responsible for KM?

Czy w Pani/Pana organizacji wyznaczono osobę odpowiedzialną za ZW?</td><td colspan="3">Is the implementation of KM strategy planned in your organization?

Czy w Pani/Pana organizacji planuje się opracowanie strategii ZW?</td></tr>
<tr><td>yes

57,1%</td><td>no

25,8%</td><td>I don’t know

17,1%</td><td>yes

15,9%</td><td>no

30,7%</td><td>I don’t know

53,4%</td></tr>
</table>

Source: Own survey.
Źródło: Badania własne.

A manifestation of the organization’s comprehensive approach to knowledge management is development and implementation of the KM strategy. Therefore respondents were asked whether their organizations had knowledge management strategy developed. 30,9% of the respondents had no knowledge of the subject, and almost half of them stated “no”. 53,4% of the respondents who stated that the KM strategy has not been developed in their organizations, did not know whether the development of this strategy is planned. 17,1% of the respondents from among those who confirmed that the KM strategy has been developed in their organizations, did not know if a person responsible for knowledge management has been appointed.

Awareness of the benefits of the KM implementation is the starting point for winning employees’ engagement in the realization of this concept. Therefore, respondents were asked,whether they know benefits employees and their organizations can derive from realization of knowledge management.

In response to this question 52,2% of the respondents could not name or did not see how knowledge management benefits (or can benefit) organizations in which they work, while 62,4% of them cannot name or do not see the benefits knowledge management brings (or can bring) for employees (Figure 2).

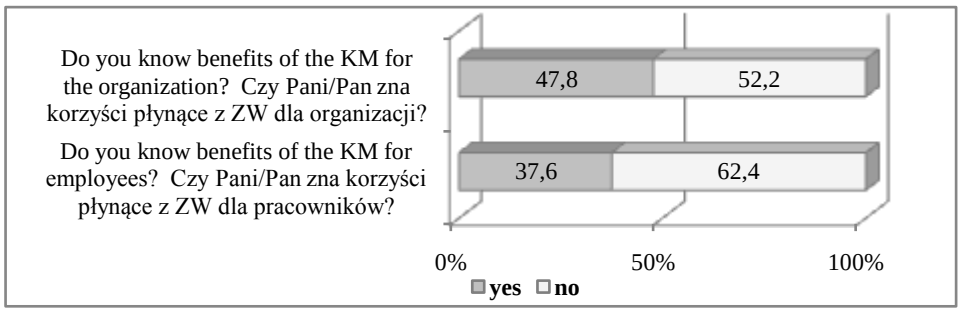


Figure 2. Knowledge of the benefits of knowledge management
Rysunek 2. Znajomość korzyści płynących z zarządzania wiedzą
Source: Own study.
Źródło: Opracowanie własne.

The aforementioned information obtained from the study indicates that ascribing high and medium importance to knowledge management by most of respondents does not always go hand in hand with understanding of this concept and undertaking the KM activities in organizations. Employees possess limited knowledge of both the state of knowledge management in organizations they work in, and organizations' plans related to knowledge management. They are not involved in managing the organization and the flow of information in organizations is improper which can cause problems for the efficiency of knowledge management.

Conclusions

In the knowledge-based economy knowledge management is no longer a matter of choice, but has become a necessity for organizations striving to increase their market competitiveness. Effective KM requires a comprehensive approach and the involvement of all employees in this process. They should be aware of the role of knowledge management in organizations – otherwise they will not engage fully in the implementation and realization of this concept. Knowledge, which is the basis of understanding and acceptance of knowledge management, is the main condition for obtaining awareness of the role of this concept. However, the practice shows that in terms of building awareness of the role of knowledge management in organizations, there is still much to be done

Employees' knowledge of the concept of KM is limited.Lack of awareness of the knowledge management's role and also lack of knowledge or

insufficient knowledge of the subject of KM cause difficulty for employees in determining their roles in knowledge management. It is difficult for them to identify the criteria for success in the realization of this concept, and to acknowledge their own contribution to its achievement.

A special role in the process of building awareness of the role of knowledge management should be attributed to managers, who must be aware of the fact that an official order does not guarantee obtaining employees' engagement in KM activities. Superiors must be a credible source of knowledge about knowledge management, communicating employees *what?how?* and *why?* with respect to KM. Their role is also to encourage employees to learn and enable them to learn by creating favorable work conditions. They should set an example by engaging themselves in knowledge management activities.

Building awareness of the role of knowledge management in the organization is a complex problem. Presented article does not exhaust the subject and is only a basis for further considerations.

Bibliography

1. Armstrong M., *A handbook of human resources management practice*,10th editio, London 2006, 982 p.
2. BennettG., JessaniN., *The knowledge translation toolkit. bridging the know-do gap. A* Resource for researches, SAGE, New Delhi, 2011, 312 p.
3. Dalkir K., Knowledge management in theory and practice, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005, 356 p.
4. Davenport T. H., Saving IT's soul: human centered information management. "Harvard Business Review", March-April 1994, 72 (2), pp 119-131.
5. Dzogbede O. E., How to build employees' awareness of the role of knowledge management in their organizations? https://www.researchgate.net/post/How_can_I_ build_employees_awareness_of_the_role_of_knowledge_management_in_their_ organizations, 2015.
6. Fazlagić J., Innowacyjne zarządzanie wiedzą, [Innovative knowledge management], Difin, Warszawa 2014, 294 s.
7. Figurska I., Zarządzanie wiedzą w organizacji, [Knowledge management in the organization], WHSZ, Słupsk 2012, 397 s.
8. Figurska I., Influence of the Environment on the Knowledge Management System in the Organization. [Eds.] Blaskova M., Matuska E. (In:) Human Potential Development. An Innovative Trends and Conclusions for XXI Century, WHSZ, Słupsk 2014, pp 94-102.
9. Figurska I., Knowledge management obstacles in theory and practice. [Eds.] Blaskova M., Suchomel J. (In:) Manažment ľudskeho potenciálu v podniku, Žilina 2009, pp 19-29.
10. Girard J., Girard J.A., Defining knowledge management: toward an applied compendium, "Online Journal of Applied Knowledge Management", Vol. 3, Issue 1, 2015, pp 1-20.
11. Levinson M., Knowledge management definition and solutions, CIO, 2007, http://www.cio.com/article/2439279/enterprise-software/knowledge-management-definition-andsolutions.html.
12. Prakash Y., How to build employees' awareness of the role of knowledge management in their organizations? https://www.researchgate.net/post/How_can_I_build_employees_ awareness_of _the_role_of _knowledge_ management_in_their_organizations, 2015.
13. Probst G., Zarządzanie wiedzą w organizacji, [Knowledge management in the organization], „E-mentor" No 3(5)/2004, s. 18-20.

14. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, [Knowledge management in the organization], Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, 352 s.
15. Prosci ADKAR Model: Awareness, https://www.prosci.com/change-management/ thought-leadership-library/adkar-model-awareness.
16. Sarvary M., Knowledge management and competition in the consulting industry. „California Management Review", Vol. 41 No. 2, 1999, pp 95-107.
17. Serrat O., Glossary of knowledge management, Knowledge Solutions, ADB, April 2009, http://adb.org/sites/default/files/pub/2009/ glossary-of-knowledge-management.pdf.
18. Skyrme D.J., Knowledge management: making sense of an oxymoron, 2003. http://www.skyrme.com/insights/ 22km.htm.
19. Wiig K.M., The intelligent enterprise and knowledge management, Knowledge Research Institute, Inc., 1999, 28 pp.

BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI ROLI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH

Streszczenie

Niniejszy artykuł poświęcono zagadnieniu budowania świadomości roli zarządzania wiedzą w organizacjach. Omówiono w nim istotę zarządzania wiedzą definiując tą koncepcję, omawiając procesy ZW, przytaczając korzyści płynące z zarządzania wiedzą oraz identyfikując bariery ZW. Uzasadniono znaczenie budowania świadomości roli ZW dla konkurencyjności organizacji funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy. Zaprezentowano autorski model budowania świadomości roli ZW. Przedstawiono także wyniki badania ankietowego pozwalające stwierdzić, iż pracownicy mają ograniczoną wiedzę na temat zarządzania wiedzą oraz ograniczoną świadomość roli zarzadzania wiedzą.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, świadomość, organizacja

Summary

This article is devoted to the problem of building awareness of the role of knowledge management in organizations. In the first part of the article the essence of knowledge management by defining this concept, discussing the knowledge management processes, presenting the benefits of KM and identifying barriers to KM is described. Then the importance of building awareness of the role of KM for the competitiveness of organizations operating in the knowledge-based economy is justified. The article also presents the author's model of building awareness of the role of KM showing the path from knowledge through understanding and acceptance to awareness.Then the results of the survey leading to a conclusion that employees have limited knowledge of the knowledge management and limited awareness of the role of KM are presented.
Keywords: knowledge, knowledge management, awareness, organization

Correspndence address – Adres do korespondencji
Dr Irena Figurska
Faculty of Social Sciences – Wydział Nauk Społecznych
Pomeranian University in Slupsk – Akademia Pomorska w Słupsku
ul. Westerplatte 64
76-200 Słupsk
irenafigurska@vp.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 461-475
data przesłania 06.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr inż. Marcin Klimek
Państwowa Szkoła Wyższa w Białej Podlaskiej, Zakład Informatyki

SYSTEM INFORMATYCZNY DO PROWADZENIA ELEKTRONICZNEJ KSIĄŻKI SŁUŻBY W ODDZIAŁACH CELNYCH

Wprowadzenie

W dobie społeczeństwa informacyjnego można zaobserwować, zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym, dużą liczbę wdrażanych nowych, innowacyjnych rozwiązań informatycznych, usług elektronicznych, usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstw[1] i jednostek administracji publicznej. W administracji publicznej przy wprowadzaniu technologii informacyjnych dąży się m. in. do uproszczenia procedur i przyspieszenia obsługi klientów, poprawy organizacji pracy[2] itp. Jednym z rozwiązań rozwijanych przez Izbę Celną w celu usprawnienia pracy i nadzoru kontroli oddziałów celnych jest Elektroniczna Książka Służby (w skrócie EKS). System usprawnia proces przekazywania służb (w tym istotnych informacji na tych służbach) dla użytkowników (kierowników zmiany). Dane gromadzone w EKS pozwalają na odtworzenie przebiegu służby oraz historii zdarzeń na niej występujących. W systemie usprawniony (częściowo zautomatyzowany) jest proces przydziału (losowania) pracowników do stanowisk pracy.

Elektroniczne książki służby są prowadzone w innych instytucjach i firmach np. w Straży Miejskiej, Straży Granicznej, Straży Pożarnej, Policji, Wojsku i w agencjach ochrony itp. Służą m. in. do bieżącego zapisu przebiegu służby, przekazywania informacji dla następnych służb, tworzenia wydruków prezentujących zdarzenia zaobserwowane na służbie. Opracowane są systemy informatyczne do prowadzenia elektronicznej książki służby[3], ale ich funkcjonalności są niewystarczające, aby je wdrożyć w Służbie Celnej.

[1] Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie, [Integrated Management Systems ERP / ERP II. The use in the business, implementation]*, Difin, Warszawa, 2003.

[2] MSWiA, *Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w* 2010 *r., [The impact of informatization to improve the operation of public administration in Poland in 2010]*, mswia.gov.pl, 2010.

[3] Inter-Graw, *System informatyczny do prowadzenia elektronicznej książki służby, [The information system for conducting electronic book service]*, http://www.inter-graw.pl/ksiazka.php.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych elementów systemu EKS, jako jednego z innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w ostatnich latach w Służbie Celnej, które znacznie usprawniło pracę oddziałów celnych w zakresie dokumentacji przebiegu służby i zarządzania funkcjonariuszami. Autor artykułu jest jednym z dwóch głównych programistów zaangażowanych w budowę Systemu Przetwarzania Danych, w tym modułu Elektronicznej Książki Służby.

Ogólny opis Elektronicznej Książki Służby

Elektroniczna Książka Służby jest jednym z najważniejszych komponentów Systemu Przetwarzania Danych (w skrócie SPD) – systemu informatycznego zbudowanego przez Izbę Celną w Białej Podlaskiej do wspomagania organizacji pracy, nadzoru i procesu operacyjnego kontroli w jednostkach administracji celnej. System SPD jest aplikacją webową (uruchamianą przy wykorzystaniu przeglądarki internetowej) zaimplementowaną w technologiach PHP, Javascript, AJAX (ang. *Asynchronous JavaScript and XML*), z bazą danych w MySQL, udostępnioną w sieci WAN Ministerstwa Finansów (w skrócie MF). Przy implementacji intensywnie jest wykorzystywane asynchroniczne przetwarzanie danych za pomocą techniki AJAX, w której interakcja użytkownika z serwerem jest bardziej dynamiczna, realizowana bez przeładowywania całej strony. Użycie AJAX przyspiesza działanie systemu – dane są pobierane tylko, gdy są konieczne. Walidacja poprawności wprowadzanych danych jest wykonywana zarówno po stronie klienta (na poziomie JavaScript) jak i serwera (na poziomie PHP), co znacznie eliminuje ryzyko wprowadzenie niewłaściwych danych. Jako system zarządzania relacyjnymi bazami danych wykorzystywany jest MySQL z takimi mechanizmami jak:

- InnoDB, który obsługuje stosowane w SPD transakcje (w przypadku błędu zapisu kompletnych danych automatyczne wycofanie wprowadzonych wcześniej zmian),
- MyISAM, który umożliwia wyszukiwanie pełnotekstowe i stosowanie kluczy obcych zapewniających integralność danych.

Uwierzytelnienie użytkownika w SPD odbywa się przy wykorzystaniu usługi katalogowej Active Directory (w domenie MF) – użytkownicy używają tych samych danych uwierzytelniających, co przy logowaniu do komputera. System SPD wykorzystuje protokół https (szyfrowana wersja protokołu http), w celu zapobiegnięcia przechwytywania i zmieniania przesyłanych danych.

Celem wdrożenia EKS jest usprawnienie sposobu dokumentowania czynności na służbie i zastąpienie dotychczasowej ewidencji „papierowej" (tradycyjne książki służby), która jest czasochłonna i trudniejsza do późniejszej analizy. W EKS gromadzone są dane w formie elektronicznej o przebiegu służby, istotnych zdarzeniach na niej występujących, wykorzystanych zasobach,

obsadzie stanowisk przez funkcjonariuszy, informacjach do przekazania dla kolejnych służb itp. System automatyzuje przydział użytkowników do stanowisk pracy, co zmniejsza ryzyko potencjalnych zachowań korupcyjnych.

System EKS udostępnia także narzędzia do wszechstronnego wyszukiwania informacji i pozyskiwania danych statystycznych. Dostarcza danych ułatwiających zarządzanie zasobami ludzkimi oraz umożliwia sprawowanie właściwego nadzoru służbowego przez kierownictwo jednostek administracji celnej. Gromadzi informacje niezbędne do prowadzenia opracowań, analiz statystycznych, raportów okresowych wymaganych przez Ministerstwo Finansów.

Elektroniczna Książka Służby jest wdrożona zarówno w oddziałach celnych wewnętrznych jak i na przejściach granicznych. Stosowana jest również przez komórki prowadzące czynności kontrolne w Wydziale Dozoru i Zwalczania Przestępczości – dla każdego z typów komórek opracowana jest wersja EKS dostosowana do ich potrzeb i specyfiki pracy. Przy opracowywaniu systemu przeprowadzano szerokie konsultacje wśród użytkowników systemu (głównie kierowników zmiany) odnośnie wymagań, jakie powinna spełniać elektroniczny rejestr służb.

System jest zaakceptowany do użycia przez Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO) i można w nim przechowywać dane osobowe. Akceptacja przez GIODO była możliwa dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii zapewniających bezpieczeństwo przechowywanych danych oraz pełnemu zapisowi historii, logowaniu (zapis danych użytkownika, daty operacji i jej szczegółów) wszystkich operacji (podglądu, edycji, dodawania, usuwania), w których pojawiają się dane osobowe.

Przy implementacji EKS stosowane są rozwiązania pozwalające na intuicyjne jego wykorzystanie oraz na łatwą i szybką rozbudowę systemu np. tworzenie nowych statystyk, sprawozdań i raportów. System jest cały czas rozwijany, dostosowywany do zmieniających się potrzeb użytkowników wynikających np. ze zmiany przepisów, wytycznych Ministerstwa Finansów czy zaleceń dyrektorów izb celnych.

Do zaobserwowanych po wdrożeniu korzyści z zastosowania Elektronicznej Książki Służby można zaliczyć m. in.:

- zmniejszenie obciążenia pracą biurową, ograniczenie papierowego obiegu informacji, zastąpienie tradycyjnych „papierowych" książek służby,
- skrócenie czasu przekazywania służby,
- ujednolicenie zasad dokumentacji przebiegu służby,
- efektywniejszy nadzór służbowy,
- ograniczenie ryzyka potencjalnych zachowań korupcyjnych przez automatyczne, losowe przydzielanie funkcjonariuszy do stanowisk pracy,

- usprawnienie zarządzania zasobami ludzkimi, ułatwienie sprawowania właściwego nadzoru służbowego przez kierownictwo urzędów i izb celnych,
- możliwość szybszego tworzenia analiz, raportów i sprawozdań.
- łatwy dostęp do informacji z przebiegu służby itp.

Elektroniczna Książka Służby daje możliwość odtworzenia w dowolnym momencie przebiegu określonej służby bez konieczności sięgania do dokumentów papierowych (udostępnia liczne raporty, sprawozdania i statystyki przydatne do analizy efektów wykonywanej pracy podczas służb). EKS pozwala na bieżące monitorowanie przebiegu służby i na tej podstawie elastyczne planowanie obsady zmian oraz umożliwia monitorowanie czasów oczekiwania na przekroczenie granicy oraz w razie potrzeby podejmowanie stosownych działań zaradczych.

Dane dotyczące pojedynczej służby grupowane są w zakładkach tj.:

- „Służba" – w tej zakładce wpisywane są podstawowe dane dotyczące służby przekazywane między kolejnymi kierownikami zmiany,
- „Zdarzenia" – w tej zakładce wpisywane i obsługiwane są istotne zdarzenia (każda jednostka definiuje swój słownik rodzajów zdarzań), które wystąpiły na służbie np. awarie systemów informatycznych, dane rejestrowane to zesłownikowany rodzaj zdarzenia, godzina zgłoszenia, rozpoczęcia i zakończenia zdarzenia i szczegółowy jego opis,
- „Nieobecni" – w tej zakładce wprowadzane są informacje o wszystkich planowanych lub nieplanowanych nieobecnościach na służbie poszczególnych, zaplanowanych na służbę funkcjonariuszy, dane rejestrowane to dane funkcjonariusza, zesłownikowany powód jego nieobecności (np. urlop okolicznościowy, zwolnienie lekarskie) i uwagi,
- „Losowanie" – w tej zakładce realizowane są kolejne czynności dotyczące losowego przydziału funkcjonariuszy do stanowisk pracy, funkcjonariusze z zatwierdzonych losowań trafiają na listę „Pełniący służbę" z przypisanymi stanowiskami (miejscami pełnienia służby) w odpowiednich zakładkach „Przywóz", „Wywóz", „Pozostali" lub „Funkcjonariusze",
- „Przywóz", „Wywóz", „Pozostali" lub przy odpowiedniej konfiguracji jedna zakładka „Funkcjonariusze" – w tych zakładkach wyświetlane lub wpisywane są dane o miejscu i czasie pełnienia służby dla poszczególnych funkcjonariuszy wraz z informacjami o przydzielonych im m.in. datowniku, plombownicy, referentce itp., dane te są zaprezentowane na liście „Pełniący służbę",
- „Sytuacja" – w tej zakładce wprowadzane są dane statystyczne, które muszą być gromadzone na poszczególnych służbach,

- „Ujawnienia” – w tej zakładce prezentowane są zbiorcze informacje o ujawnieniach wykrytych podczas służby, dane wypełniane są automatycznie na podstawie danych z Rejestru Ujawnień (moduł SPD) i z Ewidencji Spraw Karno-Skarbowych (pobierane przy wykorzystaniu Web Services),
- „Przydział sprzętu” – w tej zakładce dokonywany jest przydział (i odbieranie) sprzętu wykorzystywanego podczas służby przez funkcjonariuszy,
- „Historia” – szczegółowe informacje historyczne z wszystkich operacji wykonywanych dla danej służby tj. użytkownik, data, rodzaj operacji, wprowadzone zmiany itp.

System EKS jest budowany modułowo. Użytkownicy mogą korzystać z wybranych modułów, tych, które usprawniają ich pracę (włączanie/wyłączanie modułów jest realizowane w konfiguracji jednostki). Przy odpowiedniej konfiguracji, EKS udostępnia m. in. możliwość rejestrowania i wyszukiwania przylotów i wylotów samolotów na służbie w portach lotniczych (rejestracja w zakładce „Odprawy samolotów”), rejestracji i wyszukiwania przypływów i odpływów statków na służbie w portach morskich (rejestracja w zakładce „Odprawy statków”), tworzenia grup kontrolnych i ich działań w Wydziałach Zwalczania Przestępczości itp.

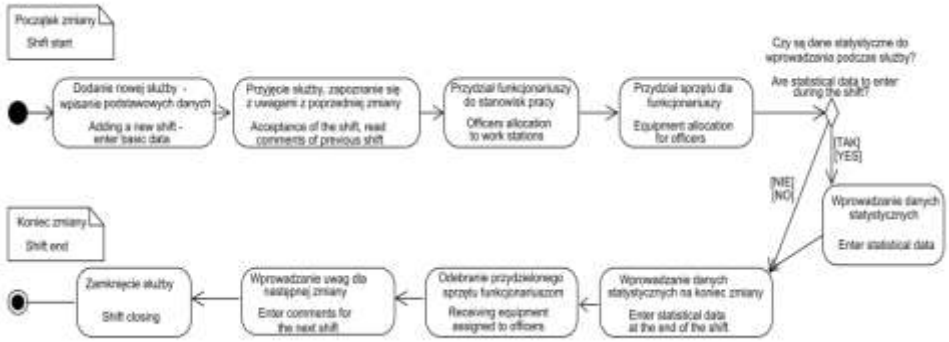
W dalszej części artykułu omówione są wybrane możliwości systemu EKS: rejestracja danych na służbie, zarządzanie funkcjonariuszami i przydział ich do stanowisk pracy, komunikacja z klientem, moduł statystyczny.

Rejestracja danych na służbie

Nową służbę dodaje użytkownik z uprawnieniami kierownika zmiany. W zależności od konfiguracji EKS może sprawdzać liczbę otwartych służb w jednostce i nie pozwalać na otwarcie więcej niż jednej służby. Przy dodawaniu służby pola obligatoryjne do wypełnienia to: data i godzina rozpoczęcia oraz zakończenia służby (wypełniane automatycznie na podstawie poprzedniej służby, możliwość zmiany z wykorzystaniem kalendarza), zdający oraz przyjmujący służbę (wybierani z listy kierowników zmian pracujących na oddziale), rodzaj służby (nocna czy dzienna). Dodatkowo są pola uwag:

- uwagi z poprzedniej służby – dane wypełniane automatycznie, pole wykorzystywane do przekazywania informacji między poszczególnymi służbami,
- uwagi dla następnej służby – wpis jest kopiowany do uwag na następnej służbie,
- uwagi do służby – pole dodatkowe przeznaczone do wpisywania istotnych informacji, których nie można wypełnić w innych polach EKS.

Służba dodana może być poddawana edycji, może też być usunięta, aż do momentu jej zamknięcia. Po wpisaniu wszystkich informacji na służbie użytkownik (kierownik zmiany) wykonuje operację zamknięcia służby (służba jest zapisywana ze statusem „zamknięta"). Obsługa służby i wykonywane podczas niej kolejne czynności w systemie EKS zaprezentowane są na rysunku 1.



Rysunek 1. Czynności wykonywane w systemie EKS (diagram czynności)
Figure 1. Activities performed in the EKS system (activity diagram)
Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Przeglądanie służb jest dostępne z poziomu zakładek „Lista służb otwartych" (wszystkie służby utworzone w jednostce ze statusem „otwarta", które są poddawane edycji) oraz „Lista służb zamkniętych" (wszystkie służby utworzone w jednostce ze statusem „zamknięta", nie podlegają edycji, natomiast jest ich możliwość pełnego podglądu, zmiana danych jest możliwa po wykonaniu operacji ponownego otwarcia tej służby, czyli zapisu statusu „otwarta"). Listy służb mogą być przeszukiwane i filtrowane po polach data rozpoczęcia i zamknięcia służby, przyjmującego lub zdającego służbę. Dostęp do służb, po uzyskaniu odpowiednich uprawnień kontrolnych w EKS, mają wszyscy użytkownicy jednostek kontrolne zgodnie z hierarchią w Służbie Celnej (pracownicy izby mają dostęp do służb wszystkich podległych urzędów i występujących tam oddziałów, pracownicy urzędów dostęp do wszystkich służb podległych oddziałów).

Istnieje możliwość drukowania zawartości wybranej służby oraz dostępnych raportów zawierających wszystkie informacje wpisane przez użytkownika. Wydruki generowane są w formacie odt (OpenOffice).

Zarządzanie funkcjonariuszami na służbie i przydział ich do stanowisk pracy

Funkcjonariusze, którzy przybyli do pracy potwierdzają obecność przez „odbicie" swojej karty magnetycznej. Czynność ta jest rejestrowana w systemie Rozliczania Czasu Pracy (RCP). System EKS współpracuje z systemem RCP i ma możliwość pobrania danych o wszystkich funkcjonariuszach obecnych na służbie (pojawiają się oni automatycznie m.in. na liście osób dostępnych do przydziału stanowisk na służbie).

Na każdej służbie kluczowym zagadnieniem jest przydział funkcjonariuszom stanowisk pracy. Wskazane jest aby przydział ten był realizowany losowo, bez ingerencji kierownika zmiany. W oddziałach celnych występują bowiem specyficzne wymagania odnośnie obsady miejsc pracy przez pracowników – na wielu z obsadzanych stanowisk występuje ryzyko zachowań korupcyjnych pracujących tam funkcjonariuszy. Przed wprowadzeniem EKS stanowiska obsadzane były przez kierownika zmiany, co było czasochłonne (opóźniony był moment rozpoczęcia pracy przez funkcjonariuszy) i dodatkowo sprzyjało potencjalnym zachowaniom korupcyjnym (możliwość współpracy kierowników zmian, wybranych funkcjonariuszy i przemytników). Losowe alokowanie pracowników do stanowisk kontrolnych ogranicza problem przydzielania przez kierowników „wtajemniczonych" pracowników na stanowiska kontrolne na konkretnych służbach, na których planowany jest np. przemyt towaru przez współpracujących z nimi przemytników.

System jest w pełni konfigurowalny, każda jednostka może określić swoje nazwy stanowisk, określić czy mają one podlegać losowaniu i jakiego kierunku dotyczą („Przywóz", „Wywóz", „Pozostali"). Stanowiska, na które dobór funkcjonariuszy ma odbywać się na podstawie losowania określone są przez kierownictwo oddziału i skonfigurowane przez użytkownika z uprawnieniami administracyjnymi. Zalecane jest przy tym, aby w drodze losowania obsadzać wszystkie stanowiska, na których mogą pojawić się zachowania korupcyjne (np. stanowiska kontrolne). Do losowania są wyznaczane często wszystkie stanowiska, aby proces przydziału był szybszy – system generuje pełną alokację funkcjonariuszy do stanowisk maksymalnie w kilka sekund.

Poza określeniem stanowisk bardzo istotne jest zdefiniowanie uprawnień do tych stanowisk dla poszczególnych funkcjonariuszy uwzględniając ich wiedzę, przebyte szkolenia, upoważnienia do systemów informatycznych, efektywność pracy itp. Te uprawnienia również są nadawane przez administratora lokalnego na wniosek kierownictwa oddziału.

Jednostki ze skonfigurowanymi stanowiskami i uprawnieniami do nich dla poszczególnych funkcjonariuszy mogą przeprowadzać alokację pracowników do miejsc pracy. Realizowana jest ona na każdej służbie w zakładce „Losowanie" i składa się z kolejno wykonywanych etapów:

- określenie liczby funkcjonariuszy niezbędnych do pracy na poszczególnych stanowiskach na liście „Obsadzanie stanowisk", na każdej służbie obsada stanowisk może się różnić np. w związku ze zmieniającym się ruchem na przejściach granicznych, domyślnie obsada jest przepisywana z poprzedniej służby,
- wybór osób uczestniczących w losowaniu spośród funkcjonariuszy obecnych na służbie (sczytanych z systemu RCP) na liście „Przydzielanie funkcjonariuszy",
- wywołanie losowej alokacji pracowników wybranych na liście „Przydzielanie funkcjonariuszy" do stanowisk określonych na liście „Obsadzanie stanowisk",
- zatwierdzenie wyników losowania, wylosowani funkcjonariusze trafiają na listę „Pełniący służbę" z przypisanymi stanowiskami w odpowiednich zakładkach „Przywóz", „Wywóz", „Pozostali" lub „Funkcjonariusze".

Cały przebieg losowania zapisywany jest w historii m.in. wszystkie operacje wykonane przez kierownika zmiany tj. zapis każdego wygenerowanego przydziału personelu do stanowisk (także tych niezatwierdzonych przez kierownika zmiany), zmiany w wygenerowanej alokacji itp. Prawidłowość przebiegu losowań jest przedmiotem częstych kontroli wykonywanych przez komórki kontroli wewnętrznej.

Po zatwierdzeniu losowania funkcjonariusze trafiają na listę „Pełniący służbę" w odpowiednich zakładkach (w zależności od kierunku pełnienia służby i konfiguracji jednostki Przywóz", „Wywóz", „Pozostali" lub „Funkcjonariusze"). W sytuacji, jeśli losowanie funkcjonariuszy na stanowiska nie zapewnia obsadzenia wszystkich niezbędnych na danej zmianie stanowisk, brakujące miejsca pracy są obsadzane przez kierownika zmiany przez „ręczny" wybór funkcjonariusza i stanowiska. Funkcjonariusze przydzieleni do konkretnych miejsc pracy, zarówno w wyniku losowania jak i „ręcznego" przydziału, widoczni są na liście „Pełniących służbę", na której wyświetlone są pola z danymi przydzielonych lub wylosowanych pracowników na bieżącej służbie tj. imię i nazwisko funkcjonariusza, jego datownik Polska CŁO, SAD, plombownica, cechownik, przydzielone miejsce służby i edytowalny okres pełnienia służby na tym stanowisku domyślnie równy okresowi trwania służby.

Każdy funkcjonariusz może w dowolnej chwili zapoznać się ze stanowiskiem, które zostało mu przydzielone. Udostępniona w EKS jest wyszukiwarka, w której można znaleźć wszystkie stanowiska, na których pracował funkcjonariusz w dowolnym okresie, kto używał np. określonej plombownicy, referentki itp.

Problem losowego przydziału funkcjonariuszy do stanowisk pracy

Model matematyczny problemu formułowany jest na podstawie wymagań określonych dla alokacji przez oddziały celne, przy wykorzystaniu znanych modeli przydziału personelu[4].

Rozważany problem alokacji funkcjonariuszy można sformułować jako zagadnienie obsadzenia maksymalnej liczby pracowników do miejsc pracy:
Maksymalizacja *F*:

$$F = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} x_{ij} \longrightarrow \max \tag{1}$$

Przy następujących ograniczeniach:

- każdy funkcjonariusz może być przypisany maksymalnie do jednego stanowiska, do którego ma uprawnienia:

$$\sum_{j=1}^{m} q_{ij} \cdot x_{ij} \leq 1 \qquad \forall i \in <1, n> \tag{2}$$

- każde stanowisko pracy może być obsadzone przez jednego funkcjonariusza, który ma do niego uprawnienia:

$$\sum_{i=1}^{n} q_{ij} \cdot x_{ij} \leq 1 \qquad \forall j \in <1, m> \tag{3}$$

gdzie:
x_{ij}– zmienna decyzyjna, zerojedynkowa, x_{ij} = 1, gdy *i*-tego pracownika przydzielono do pracy na *j*-tym stanowisku, x_{ij} = 0 w przeciwnym przypadku,
n – liczba funkcjonariuszy uwzględnianych przy alokacji, $F \leq n$,
m – liczba stanowisk pracy do obsadzenia, $F \leq m$,
q_{ij} – uprawnienia *i*-tego pracownika do *j*-tego stanowiska, q_{ij} = 1, gdy pracownik ma uprawnienia (kwalifikacje) do wykonywania pracy na tym stanowisku, q_{ij} = 0 w przeciwnym przypadku.

Rozpatrywane zagadnienie różni się od problemu klasycznego i innych analizowanych w literaturze. Zgodnie z wiedzą autora brak jest opracowań, w których rozważany jest problem losowego przydziału pracowników do stanowisk obsługi z maksymalizacją liczby obsadzonych stanowisk przy równoczesnym zapewnieniu losowości tego przydziału.

Dedykowany algorytm przydziału funkcjonariuszy do stanowisk musi działać w akceptowalnie krótkim czasie, ponieważ jest wykonywany codziennie przed rozpoczęciem pracy a funkcjonariusze rozpoczynają służbę dopiero po przydzieleniu im stanowisk. Jeśli istnieje wiele alokacji o identycznej wartości

[4] Pentico D., *Assignment Problems: A Golden Anniversary Survey, „*European Journal Of Operational Research" 176, 2007, s. 774-796.

F, alokacje te powinny być osiągalne przy zastosowaniu algorytmu, najlepiej ze zbliżonym prawdopodobieństwem (każde kolejne uruchomienie algorytmu powinno tworzyć losową alokację funkcjonariuszy do miejsc pracy, niezależną od wyników poprzedniego losowania).

Rozmiar zagadnienia (liczba funkcjonariuszy i stanowisk) jest zróżnicowany od 3 do 40 pracowników (stanowisk) w zależności od wielkości komórki organizacyjnej. Ze względu na wymagany szybki czas działania w EKS opracowany jest prosty algorytm konstrukcyjny wykorzystujący reguły priorytetowy. W algorytmie tym generowana jest losowa permutacja przydzielanych funkcjonariuszy (uwzględniająca priorytety przydzielone poszczególnym pracownikom na podstawie liczby ich uprawnień do stanowisk), którzy są kolejno alokowani do stanowisk uporządkowanych rosnąco na podstawie liczby uprawnionych do nich funkcjonariuszy (porządek stanowisk jest „odświeżany" po każdym przydziale funkcjonariusza). Procedura przydziału jest stopniowo usprawniana i aktualna wersja uwzględnia m.in. rotację funkcjonariuszy na poszczególnych stanowiskach. Szczegółowy opis wdrożonego algorytmu można znaleźć we wcześniejszych pracach autora[5,6].

Moduł statystyczny

` Celem wdrożenia modułu statystycznego jest uproszczenie realizacji zadań związanych z sprawozdawczością, nakładaną na oddziały/urzędy/izby celne. Moduł statystyczny oferuje możliwość generowania statystyk z szerokiego zakresu danych, z dowolnego okresu czasu i dla dowolnych jednostek organizacyjnych. Statystyki te ułatwiają prowadzenie analiz pod kątem obciążenia pracą poszczególnych komórek organizacyjnych i wspierają osoby sprawujące nadzór służbowy w działaniach związanych z prawidłową organizacją pracy oraz w działaniach zmierzających do ograniczenia możliwości wystąpienia zachowań korupcyjnych.

W ramach modułu statystycznego funkcjonuje moduł „automatyczny" – służący do pobierania danych z systemów zewnętrznych i z rejestrów SPD i moduł „ręczny" – służący do gromadzenia danych niedostępnych w innych systemach wypełnianych na każdej służbie z poziomu zakładki „Sytuacja".

Moduł statystyczny „automatyczny" służy do gromadzenia danych z wielu systemów zewnętrznych tj. CELINA, ECS, ESKS, Granica, NCTS, VAT Zwrot, ZEFIR oraz z wewnętrznych modułów SPD. Dane są pobierane bezpośrednio z systemów produkcyjnych lub baz analitycznych tych systemów przy wykorzystaniu usług sieciowych (Web Services).

[5]Klimek M., Łebkowski P., *Algorytm dla problemu losowego przydziału personelu*, *[Algorithm for random personel assignment problem]*„Logistyka" 2, 2011, dod.: Logistyka – nauka s. 10.
[6]Klimek M., Łebkowski P., *Problem przydziału pracowników do stanowisk pracy zagrożonych ryzykiem korupcji, [Personnel assignment problem to workstation with corruption risk]*, „Logistyka" nr 2, 2012, s. 737-746.

Na potrzeby modułu „ręcznego” każda jednostka prowadząca książkę służby definiuje swój zestaw danych statystycznych, spośród listy około 100 dostępnych do wyboru pól (w zależności od potrzeb pola mogą być ukryte, przeznaczone do „ręcznej” edycji lub oznaczone jako aktualizowane automatycznie). Te pola to np. liczba odpraw w poszczególnych procedurach celnych, liczba odprawionych pojazdów, czas oczekiwania itd., określane na kierunkach wywozowym i przywozowym. Część pól może być zdefiniowana jako pola wypełniane automatycznie, ich wartości są wtedy pobierane z innych systemów np. liczba odprawionych pojazdów ciężarowych jest odczytywana z Systemu Odpraw Celnych (SOC-T). W zakładce „Sytuacja” wypełniane są dane niezbędne do stworzenia raportów statystycznych generowanych na potrzeby oddziału lub przesyłanych do jednostki nadrzędnej (izby celnej, Ministerstwa Finansów).

Dla danych zgromadzonych przy wykorzystaniu modułów „ręcznego” i „automatycznego” udostępnione są liczne raporty i zestawienia, które w łatwy sposób pozwalają na prowadzenie wymaganej sprawozdawczości. Raporty można drukować lub zapisywać w postaci plików w formacie xls (MS Excel).

Dane o czasach oczekiwania wypełniane w EKS są wykorzystywane w Serwisie Służby Celnej granica.gov.pl do aktualizowania 4 razy na dobę prezentowanych tam informacji (przy wykorzystaniu Web Sevices wystawianych przez EKS).

Komunikacja z klientem przy wykorzystaniu monitora TV

W wielu jednostkach administracji celnej w salach obsługi, odpraw, montowane są monitory TV[7], na których mogą być prezentowane informacje dla klientów o organizacji odpraw w oddziale, występujących utrudnieniach, kolejności obsługi, czasie oczekiwania na granicy (automatycznie pobierane z portalu granica.gov.pl przy wykorzystaniu Web Services) itp. Elektroniczna Książka Służby udostępnia moduł zarządzania komunikatami na monitorze TV. W module tym, zarządzanym przez użytkownika z uprawnieniami kierownika zmiany, dokonuje się konfiguracji monitora TV. Określane są: adresy IP komputerów, do których podłączony jest monitor w sali obsługi, treści informacji wyświetlanej na monitorze w nagłówku i stopce, czas wyświetlenia ekranu z czasami oczekiwania, czas wyświetlenia ekranów z komunikatami (można w EKS ustawić dwa ekrany z różnymi komunikatami). Czas wyświetlenia ekranu definiowany jest w sekundach – przy ustawieniu wartości 0 dany ekran nie jest prezentowany. Dla każdego komunikatu do wyświetlenia na

[7]Klimek M., *Wybrane nowoczesne formy przekazu informacji wdrażane przez Służbę Celną*, *[Selected modern forms of communication implemented by the Customs Service]*, „Logistyka” 3, 2015, s. 2197-2204.

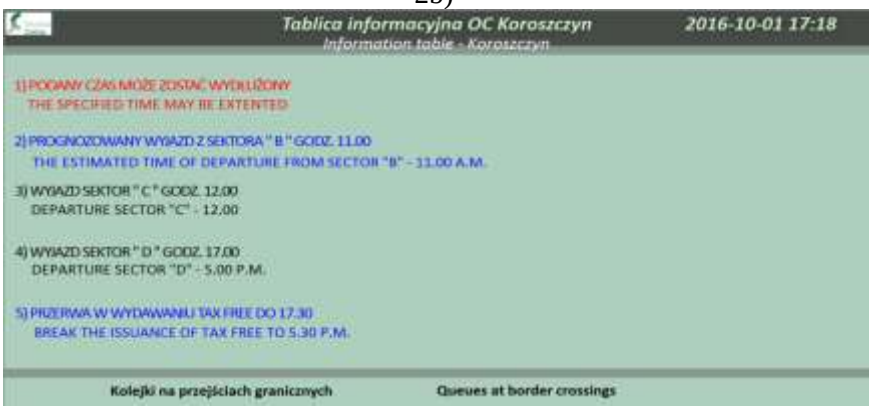
monitorze ustawia się jego treść, sposób formatowania (kolor wyświetlenia), ekran, na którym ma być wyświetlony i numer porządkowy.

Sposób prezentacji przykładowych danych na monitorze TV przedstawiony jest na rys. 2 – ekran z czasami oczekiwania na rys. 2a i ekran z komunikatami na rys. 2b.

2a)



2b)



Rysunek 2. Przykładowe dane wyświetlane na monitorze TV w systemie EKS (prezentowane w języku polskim)
Figure 2. The sample data displayed on the TV monitor in the EKS system (presented in Polish)
Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Komunikacja z użyciem monitora TV poprawia jakość obsługi klientów i jest stosowana w wielu instytucjach i firmach.

Charakterystyka wykorzystania Elektronicznej Książki Służby

Elektroniczną Książkę Służby projektowano usprawniając funkcjonowanie oddziałów celnych granicznych w Izbie Celnej w Białej Podlaskiej. Wdrożenie systemu odbyło się 01.01.2008 r. Działający system zaproponowano do zastosowania w innych izbach celnych. Zaprezentowane korzyści z wdrożenia w IC Biała Podlaska przyczyniły się do uruchamiania EKS w kolejnych jednostkach administracji celnej w całej Polsce w latach 2008-2012. Aktualnie system jest stosowany we wszystkich 16 izbach celnych (patrz: tabela 1), w 265 komórkach organizacyjnych (oddziałach celnych, komórkach dozoru i Wydziału Zwalczania Przestępczości), w których zarejestrowano łącznie 700869 służb.

Tabela 1. Charakterystyka wykorzystania EKS w okresie 01.08.2008-02.10.2016
Table 1. Characteristic of use of EKS during the period 01.08.2008-02.10.2016

Izba Celna Customs Chamber	Liczba wprowadzonych służb Number of entered shifts	Data wdrożenia Implementation date	Liczba komórek org. korzystających z EKS Number of organizational units using the EKS
Biała Podlaska	142781	01.01.2008	33
Białystok	82624	01.08.2008	27
Gdynia	42060	01.11.2011	22
Katowice	39149	01.09.2010	21
Kielce	8677	01.01.2012	4
Kraków	19251	01.02.2012	9
Łódź	19350	01.01.2011	10
Olsztyn	67961	01.06.2011	16
Opole	12804	01.06.2010	7
Poznań	30564	01.12.2011	14
Przemyśl	78681	01.06.2009	28
Rzepin	16472	01.04.2012	7
Szczecin	31012	01.01.2012	16
Toruń	16971	01.07.2010	9
Warszawa	60034	01.08.2011	22
Wrocław	32478	01.11.2011	20

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Podsumowanie

W artykule opisano Elektroniczną Książkę Służby, która usprawnia przebieg służby w oddziałach celnych przez m.in. dokumentowanie przebiegu służby, przekazywanie informacji między służbami, rejestrację zdarzeń, ułatwienie przydziału funkcjonariuszy do stanowisk pracy, komunikację z klientem przy wykorzystaniu monitora TV, udostępnienie statystyk pobierających dane z różnych systemów itp.

Jedną z najważniejszych korzyści z wdrożenia EKS jest zastąpienie obsadzania stanowisk przez kierownika zmiany, losowym przydziałem pracowników do stanowisk pracy, co przyczyniło się do zmniejszenia potencjalnego zagrożenia korupcją i poprawiło funkcjonowanie oddziałów celnych.

System EKS jest stosowany przez większość komórek organizacyjnych w Służbie Celnej.

Bibliografia

1. Inter-Graw, *System informatyczny do prowadzenia elektronicznej książki służby, [The information system for conducting electronic book service]*, http://www.inter-graw.pl/ksiazka.php.
2. Klimek M., *Wybrane nowoczesne formy przekazu informacji wdrażane przez Służbę Celną, [Selected modern forms of communication implemented by the Customs Service]*, „Logistyka" 3, 2015, s. 2197-2204.
3. Klimek M., Łebkowski P., *Algorytm dla problemu losowego przydziału personelu [Algorithm for random personel assignment problem]*. „Logistyka" 2, 2011, dod.: Logistyka – nauka s. 10.
4. Klimek M., Łebkowski P., *Problem przydziału pracowników do stanowisk pracy zagrożonych ryzykiem korupcji, [Personnel assignment problem to workstation with corruption risk]*. „Logistyka" 2, 2012, s. 737-746.
5. Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie, [Integrated Management Systems ERP / ERP II. The use in the business, implementation]*. Difin, Warszawa, 2003.
6. MSWiA, *Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w 2010 r., [The impact of informatization to improve the operation of public administration in Poland in 2010]*. mswia.gov.pl, 2010.
7. Pentico D, Assignment Problems: *A Golden Anniversary Survey*, „European Journal Of Operational Research" 176, 2007, s. 774-796.

THE INFORMATION SYSTEM FOR CONDUCTING ELECTRONIC BOOK SERVICE IN CUSTOMS OFFICES

Summary

Documenting the course of service is one of the important activities carried out by individuals conducting checks such as Customs Service, Police, Security Services. The Customs Service to 2007 was carried out generally traditional service book in paper form. Since the end of 2007 an Electronic Book Service, which is an original idea of the officers of the Customs Chamber in Biala Podlaska, is used. It was established in order to improve the organization of work and official supervision for customs offices. The article presents the basic informations about the Electronic Book Service, among others, concept and assumptions of the system, method of implementation, the description of some use cases (transfer services, allocation and draw workers to jobs, generating statistics, event logging) and the characteristics of the use of units of the Customs Service.

Key words: electronic book service, personnel assignment problem, customs office, organization of work, supervising service

Streszczenie

Dokumentowanie przebiegu służby jest jedną z ważnych czynności wykonywanych przez jednostki prowadzące czynności kontrolne tj. Służba Celna, Policja, Służby Ochrony. W Służbie Celnej do roku 2007 prowadzono z reguły tradycyjne książki służby w formie papierowej. Od końca 2007 roku stosowana jest elektroniczna książka służby, która jest autorskim pomysłem funkcjonariuszy Izby Celnej w Białej Podlaskiej. Powstała w celu usprawnienia organizacji pracy oraz nadzoru służbowego dla oddziałów celnych. W artykule zaprezentowane są podstawowe informacje dotyczące Elektronicznej Książki Służby m.in. koncepcja i założenia systemu, sposób realizacji, opis wybranych przypadków użycia (przekazywanie służb, przydział i losowanie pracowników do stanowisk pracy, generowanie statystyk, rejestracja zdarzeń) oraz charakterystyka wykorzystania w jednostkach Służby Celnej.

Słowa kluczowe: elektroniczna książka służby, przydział pracowników, oddział celny, organizacja pracy, nadzór służbowy

Adres do korespondencji:
Dr inż. Marcin Klimek
Zakład Informatyki
Katedr Nauk Technicznych
Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych
Państwowa Szkoła Wyższa w Białej Podlaskiej
ul. Sidorska 95-97
21-500 Biała Podlaska
tel. (83)3449900
marcin_kli@interia.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 476-485
data przesłania 06.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Mgr inż. Natalia Żak
Prof. dr hab. inż. Piotr Przybyłowski
Akademia Morska w Gdyni

OPAKOWANIE JAKO NARZĘDZIE MARKETINGU MIODU

Wstęp

Wzrost komunikacji rynkowej przedsiębiorstw sprawił, iż opakowanie, które dawniej było rozumiane jako środek zabezpieczający produkt w procesie dystrybucji, transportu i magazynowania, jest traktowane jako jedno z podstawowych narzędzi marketingowych stosowanych przez producentów[1]. W celu wpłynięcia na decyzje zakupowe konsumentów producenci stosują opakowania posiadające coraz bardziej oryginalne cechy. Ma to na celu wpłynięcie na postrzeganie produktu przez potencjalnego klienta, zauważenie produktu na tle konkurencji, jego zakup oraz przyzwyczajenie do marki. Dbałość o jakość produktów oraz wygląd opakowań przekłada się na zainteresowanie klientów ich zakupem[2]. Można także zauważyć, iż w czasach przesycenia różnorodnością artykułów dostępnych na rynku, konsumenci w pierwszej kolejności kierują się ceną, a w drugiej wyglądem produktu jako wyznacznikiem jego jakości, przynależności do określonej warstwy społecznej lub mody. Opakowanie w dużej mierze niejednokrotnie jest traktowane także jako główny czynniki wyborów zarówno przemyślanych, jak i impulsywnych [3456]. Oprócz swojego podstawowego zastosowania pełni wiele funkcji kreujących markę produktów: przyciąga uwagę, opisuje cechy produktu,

[1] T. Nowogródzka, K. Pieniak-Lendzion, W. Nyszyk, *Wzrost znaczenia opakowań w procesie komunikacji rynkowej przedsiębiorstw*,*[Increasing importance of packaging in the process of communication market enterprises]*,„Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie", 103/2014, s. 67-85.

[2]G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, A. Świetek-Bysol, *Wykorzystanie analizy IPA w badaniach satysfakcji z opakowań kosmetyków*,*[The use of IPA analysis in cosmetics packaging surveys]*,„Marketing i Rynek", 7/2016, s. 17-30.

[3] A. Dejnaka, *Opakowanie jako narzędzie wpływania na wybory konsumentów*,*[Packaging as a tool to influence consumers' choices]*,„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 23/2011, s. 131-143.

[4] J. Altkorn, *Marketingowe funkcje opakowań, [Marketing function of the packaging]*,„Przemysł Spożywczy",48/08, 1994, s. 233-235.

[5] A. Jeran, *Funkcja promocyjna opakowania*, „Marketing i Rynek", 4/2005, s. 16-20.

[6]M. Cichoń, *Funkcja informacyjna i edukacyjna opakowań*, *[Promotional function of packaging]*,„Opakowanie", 2/1998, s. 18-20.

wzbudza zaufanie i wywołuje ogólnie korzystne wrażenie[1].

Według danych literaturowych, z roku na rok zauważono wzrost zainteresowania produktami lokalnymi, regionalnymi i tradycyjnymi. Wiele osób decyduje się na zakup produktów charakteryzujących się wysoką jakością oraz niepowtarzalnym smakiem. Wybiera również chętniej produkty kojarzące się z tradycją oraz domem, a także pochodzące z lokalnego rynku o pochodzeniu tradycyjnym. Produkty będące gwarantowanymi tradycyjnymi specjalnościami wyróżniają się na rynku specyficzną cechą bądź kilkoma cechami, umożliwiającymi odróżnienie jej od innych podobnych produktów w ramach tej samej kategorii. Pod uwagę brane są: „tradycyjne składniki", z których została wytworzona, „tradycyjny skład" oraz „tradycyjna metoda produkcji i/lub sposobu przetwarzania" [23]. Wzrost zainteresowania konsumentów ma znaczący wpływ na rozwój rynku takich produktów, które coraz częściej dostępne są nie tylko na targach, festynach czy jarmarkach, lecz także na specjalnych stoiskach w centrach handlowych, a nawet w sklepikach osiedlowych [4]. Opakowania tych produktów są różnorodne, od najprostszych kojarzących się z ekologią po najbardziej wymyślne. W przypadku miodu producenci starają się, aby opakowania były przede wszystkim środkiem zabezpieczającym produkt w procesie dystrybucji, transportu i magazynowania. Dodatkowo opakowania powinny spełniać funkcję informacyjną i edukacyjną, spełniając wymagania aktów prawnych w tym zakresie [567].

---

[1] J. Szymczak, *Marketingowe funkcje opakowań*, *[Marketing function of the packaging]*, „Opakowanie", 2/199z6, s. 19.

[2] K. Gutkowska, S. Żakowska-Biemans, M. Sajdakowska, *Preferencje konsumentów w zakresie możliwych do zastosowania innowacji w produktach tradycyjnych, [Consumer preferences in the possible to applications innovation in traditional products]*„Żywność. Nauka. Technologia. Jakość", 2009, 3 (64), 115-125.

[3] Rozporządzenie Rady (WE) nr 509/2006 z dnia 20 marca 2006 r. w sprawie produktów rolnych i środków spożywczych będących gwarantowanymi tradycyjnymi specjalnościami, (Dz.U. L 93 z 31.3.2006).

[4] *Produkt tradycyjny i lokalny: promocja, marka, dystrybucja – przykłady dobrych praktyk*, [http://www.produktytradycyjne-dobrepraktyki.pl/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMDgvMDkvMTNfMzVfNDVfMTYxX0FncmlOYXR1cmFfUmFwb3J0X3Byb2R1a3RfbG9rYWxueV9kemlhX2FuaWVfMy4xLnBkZiJdXQ/AgriNatura%20Raport%20produkt%20lokalny%20dzia%C5%82anie%203.1.pdf], data dostępu: 26.09.2016r.

[5] Rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 20 lipca 2009 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących oznakowań towarów paczkowanych, (Dz. U. Nr 122, poz. 1010).

[6] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności, (Dz.U. L 304/18 z 22.11.2011).

[7] Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dn. 18 lutego 2004 r. w sprawie szczegółowych wymagań w zakresie jakości handlowej miodu. (Dz.U.04.40.370.).

Cel, przedmiot i metoda badań

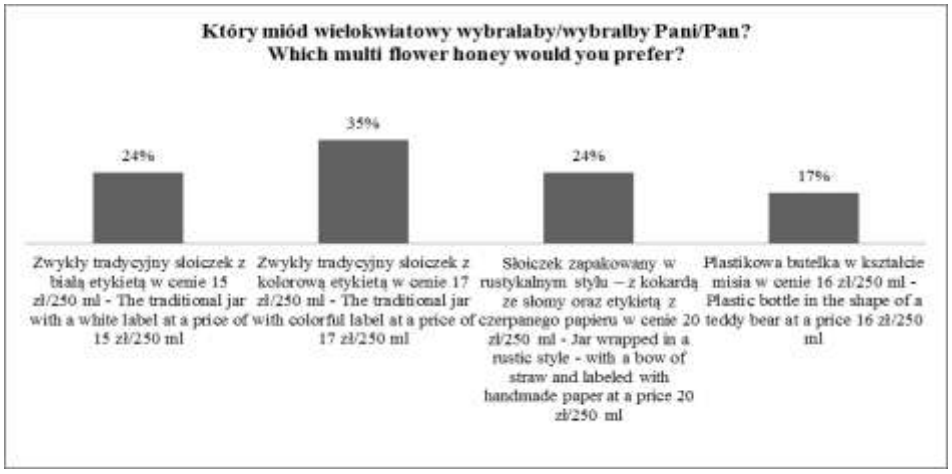
Celem badań niniejszej pracy była próba określenia wpływu opakowania na zakup miodu. Założeniem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy w przypadku miodu estetyka opakowania oraz dobór zawartych na nim informacji może mieć wpływ na wzrost jego zakupu. Badania zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2016 roku. Formą zastosowanych badań był sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego składającego się z 18 pytań jednokrotnego oraz wielokrotnego wyboru. Badaną grupę stanowiło 224 wybranych losowo osób zamieszkujących w województwie pomorskim. Nieznaczną przewagę stanowiły kobiety - 52%, mężczyzn było 48%. Wiek ankietowanych osób został uwzględniony w pięciu podgrupach. Pierwsza grupa obejmuje respondentów, których wiek nie przekroczył 25 roku życia (23%). Kolejne grupy stanowiły osoby (25%) w przedziale wiekowym 26 – 35 lat, 36 – 45 lat (18%), 46 – 55 lat (22%) . Natomiast ostatnia podgrupa dotyczy osób, których wiek przekroczył 55 rok życia – 22%. W czasie analizy wyników badań brano pod uwagę takie cechy, jak płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania.

Wyniki badań

Na początku ankietowani zostali poproszeni o zadeklarowanie, jakie cechy mają wpływ na zakup przez nich miodu. Według osób biorących udział w badaniu względy ekonomiczne (26%) oraz względy informacyjne (22%) mają główny wpływ na jego zakup. 18% osób kupuje miód ze względu na jego opakowanie. Respondenci cenią sobie również informację o pochodzeniu produktu – 15%, a także jego wygląd zewnętrzny - 11% oraz smak - 8% (rys.1).

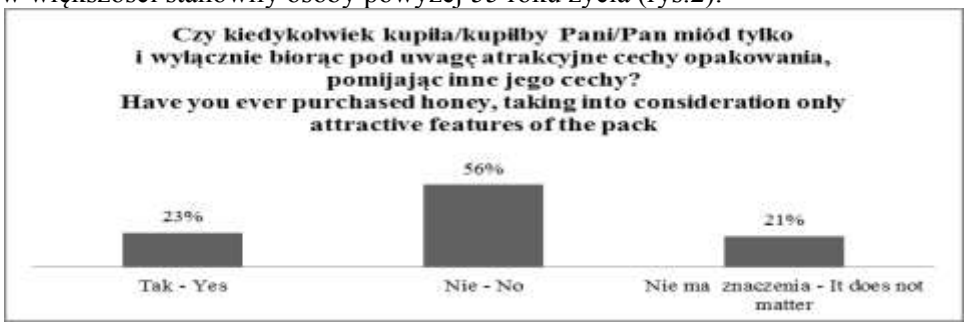


Rysunek 1. Cechy mające wpływ na zakup miodu
Figure 1. Features affecting the purchase of honey
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research



Rysunek 2. Deklaracja preferencji formy opakowania miodu
Figure 2. Disclosure of shopping preferences for honey
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

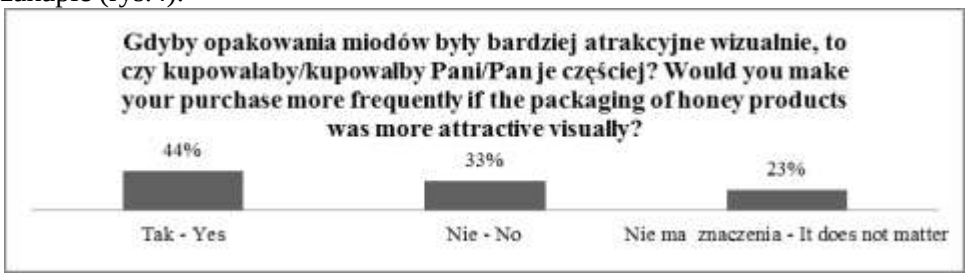
Biorąc pod uwagę względy ekonomiczne, a także wygląd opakowania konsumenci deklarują, iż wybraliby produkt w dogodnej dla nich cenie, wyróżniający się kolorową etykietą spośród dostępnych miodów – 35%. Prawie jedna czwarta respondentów zapłaciłaby wyższą cenę za miód bardzo estetycznie zapakowany – grupę tą tworzą przede wszystkim osoby od 26 do 45 roku życia o zarobkach powyżej średniej krajowej. Ten sam odsetek respondentów – 24% wybrałby zwykły słoiczek posiadający najprostszą etykietę, jednak będący w niższej cenie w porównaniu do pozostałych – grupę tę w większości stanowiły osoby powyżej 55 roku życia (rys.2).



Rysunek 3. Opakowanie a inne cechy miodu
Figure 3. Packaging and other characteristics of honey
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

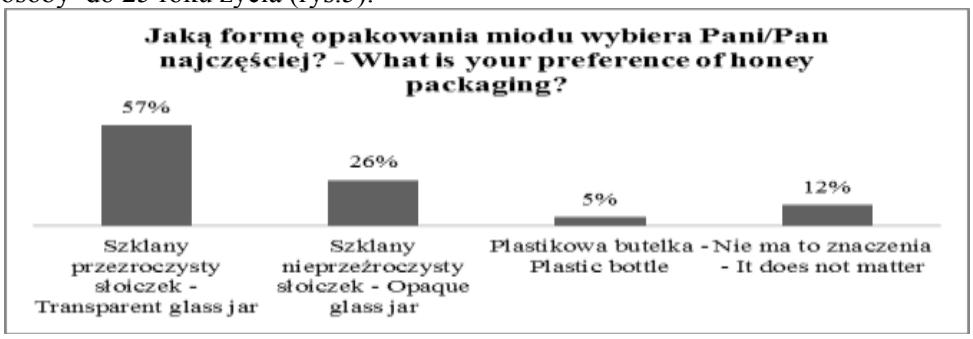
Mimo, iż respondenci przy wyborze miodu biorą pod uwagę atrakcyjny wygląd opakowania (rys.2), to ponad połowa z nich (56%) nie kupiłaby miodu

tylko i wyłącznie kierując się wyglądem opakowania (rys.3). Jednak w przypadku pytania dotyczącego poprawy atrakcyjności opakowań miodu, 44% osób zadeklarowało częstszy ich zakup. Dla 23% nie ma to znaczenia przy jego zakupie (rys.4).



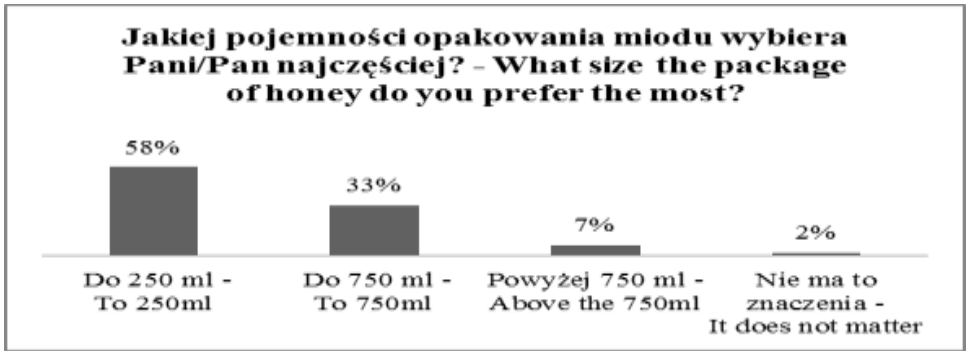
Rysunek 4. Znaczenie poprawy atrakcyjności opakowania miodu na jego zakup
Figure 4. The importance of improving the attractiveness of honey's packaging
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

W dalszej części badania zapytano respondentów, jakie formy opakowania miodu są najczęściej przez nich wybierane. Ponad połowa osób (57%) wybiera miody w szklanych przeźroczystych słoiczkach, a 26% z nich woli opakowania szklane nieprzeźroczyste. Jedynie 5% wybiera plastikowe butelki. Dla 12% osób nie ma to znaczenie, grupę tą tworzyły przede wszystkim osoby do 25 roku życia (rys.5).



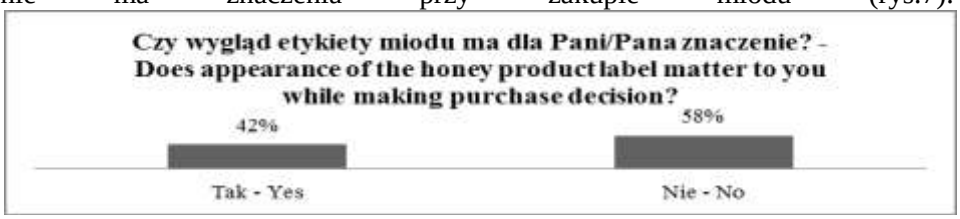
Rysunek 5. Preferowana forma opakowania miodu
Figure 5. Preferred form of packaging of honey
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Można zauważyć, że większość konsumentów kupuje małe opakowania miodów - do 250ml. Jedna trzecia osób (33%) wybiera opakowania większe, a dla 2% osób nie ma to znaczenia. Tylko nieliczni – 7% osób, kupuje opakowania powyżej 750 ml (rys.6).



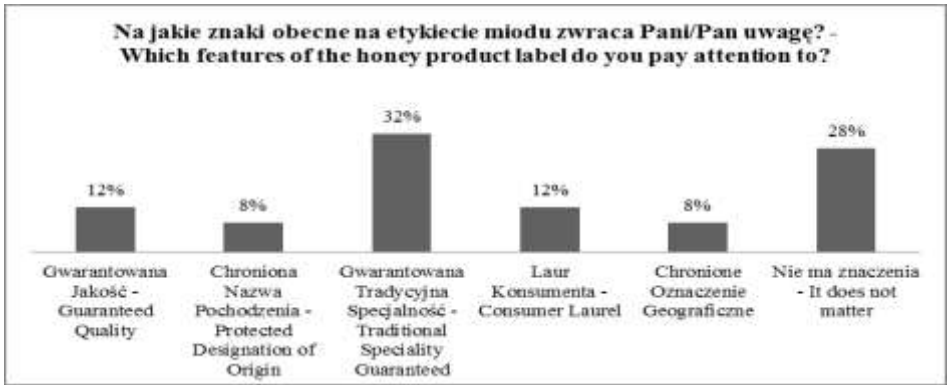
Rysunek 6. Preferowana pojemność opakowania miodu
Figure 6. Preferred a package size of honey
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Opakowanie stanowi integralną część każdego z produktów. Jednak nie tylko jego kształt oraz pojemność, czy też atrakcyjny wygląd mają wpływ na zakup miodu. Według 22% osób oznakowanie opakowania ma wpływ na zakup przez nich miodów (rys.1.). Według ponad połowy osób (58%) wygląd etykiety nie ma znaczenia przy zakupie miodu (rys.7).



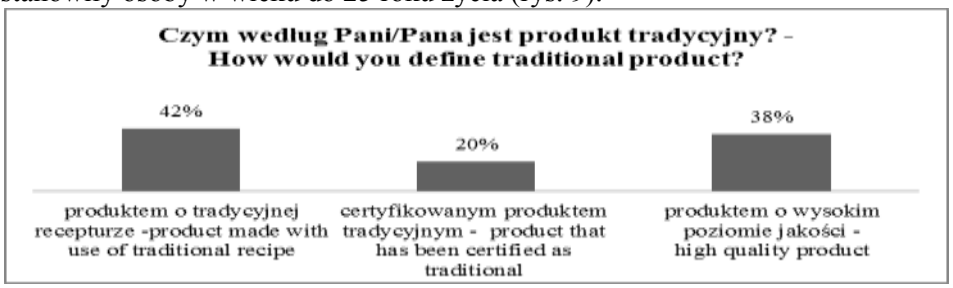
Rysunek 7. Znaczenie wyglądu etykiety miodu przy jego zakupie
Figure 7. The shopping meaning of the label's appearance of honey in purchase decisions
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

W dalszej części badania ankietowani zostali zapytani, na jakie znaki obecne na etykiecie miodu zwracają uwagę (rys.8). Jedna trzecia osób (32%) zwraca uwagę głównie na znak „Gwarantowana Tradycyjna Specjalność". W dalszej kolejności bierze pod uwagę oznakowanie miodu znakiem „Gwarantowana Jakość" – 12% oraz znakiem „Laur Konsumenta" – 12%. Dla 28% osób biorących udział w badaniu znaki obecne na etykiecie produktu nie mają znaczenia – zdecydowaną większość osób stanowili ludzie młodzi do 25 roku życia (rys.8).



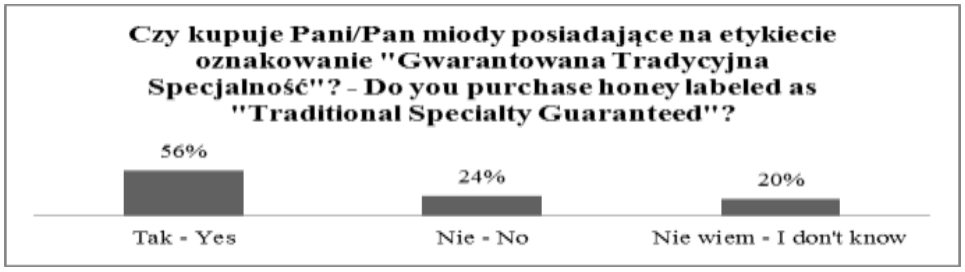
Rysunek 8. Znaczenie oznakowaniu miodów
Figure 8. The importance of proper labeling of honey
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

W dalszej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie definicji produktu tradycyjnego (rys. 9). Zdecydowana większość osób uważa, że produkt tradycyjny charakteryzuje się wysokim poziomem jakości (38%) oraz posiada tradycyjną recepturę (42%). Jedna piąta osób uważa, że jest to wyrób posiadający certyfikat produktu tradycyjnego, grupę tą w głównej mierze stanowiły osoby w wieku do 25 roku życia (rys. 9).



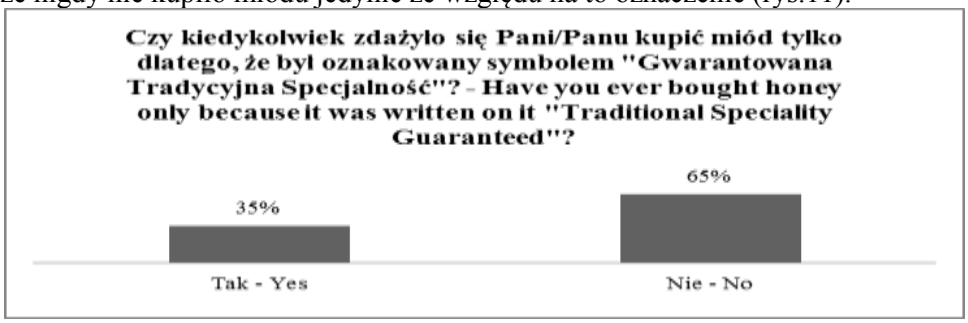
Rysunek 9. Definicja produktu tradycyjnego według respondentów
Figure 9. Definition of a traditional product according to respondents
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Ankietowani zostali zapytani o zakup miodów posiadających na swoim opakowaniu znak „Gwarantowana Tradycyjna Specjalność". Ponad połowa osób deklaruje, iż kupuje miody posiadające taką informację na opakowaniu, a 20% z nich nie wie, czy kupowane przez nich miody posiadają taką informację (rys.10).



Rysunek 10. Zakup miodów ze znakiem "Gwarantowana Tradycyjna Specjalność"
Figure 10. Purchasing trend of honey with the label "Traditional Specialty Guaranteed"
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Mimo, iż 56% osób kupuje miody oznakowane symbolem „Gwarantowana Tradycyjna Specjalność" (rys.10), to aż 65% z nich deklaruje, że nigdy nie kupiło miodu jedynie ze względu na to oznaczenie (rys.11).



Rysunek 11. Zakup miodów biorąc pod uwagę jedynie symbol "Gwarantowana Tradycyjna Specjalność"
Figure 11. Buying honey, taking into account only the symbol "Traditional Specialty Guaranteed"
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Podsumowanie

Wygląd opakowania produktu stanowi integralną część jego promocji. W przypadku miodu traktowanego jako produkt tradycyjny, opakowanie jest nie tylko narzędziem marketingowym, ale także źródłem informacji. Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

1. Producenci miodów powinni na opakowaniu tego produktu umieszczać informację o jego certyfikacji, ponieważ konsumenci przywiązują do tego dużą uwagę.
2. Znaki Gwarantowanej Tradycyjnej Specjalności, Gwarantowanej Jakości oraz Laur Konsumenta, to ważne elementy informacyjne na opakowaniu miodu.

3. Estetyka opakowania miodu istotnie kreuje markę tego produktu.

Bibliografia

1. Altkorn J., Marketingowe funkcje opakowań, *[Marketing function of the packaging]*, „Przemysł Spożywczy", 48/08, 1994.
2. Biesok G., Wyród-Wróbel J., Świetek-Bysol A., *Wykorzystanie analizy IPA w badaniach satysfakcji z opakowań kosmetyków, [The use of IPA analysis in cosmetics packaging surveys]*, „Marketing i Rynek", 7/2016.
3. Cichoń M., *Funkcja informacyjna i edukacyjna opakowań, [Promotional function of packaging]*, „Opakowanie", 2/1998.
4. Dejnaka A., *Opakowanie jako narzędzie wpływania na wybory konsumentów, [Packaging as a tool to influence consumers' choices]*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 23/2011.
5. Gutkowska K., Żakowska-Biemans S., Sajdakowska M., *Preferencje konsumentów w zakresie możliwych do astosowania innowacji w produktach tradycyjnych, [Consumer preferences in the possible to applications innovation in traditional products]*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość", 2009, 3 (64).
6. Jeran A., *Funkcja promocyjna opakowania*, „Marketing i Rynek", 4/2005.
7. Nowogródzka T., Pieniak-Lendzion K., Nyszyk W., *Wzrost znaczenia opakowań w procesie komunikacji rynkowej przedsiębiorstw, [Increasing importance of packaging in the proces of communication market enterprises]*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie, 103/2014.
8. Szymczak J., *Marketingowe funkcje opakowań, [Marketing function of the packaging]*, „Opakowanie", 2/1996.
9. „Produkt tradycyjny i lokalny: promocja, marka, dystrybucja – przykłady dobrych praktyk",
10. [http://www.produktytradycyjne-dobrepraktyki.pl/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMDgvMDkvMTNfMzVfNDVfMTYxX0FncmlOYXR1cmFfUmFwb3J0X3Byb2R1a3RfbG9rYWxueV9kemlhX2FuaWVfMy4xLnBkZiJdXQ/AgriNatura%20Raport%20produkt%20lokalny%20dzia%C5%82anie%203.1.pdf], data dostępu: 26.09.2016r.
11. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dn. 18 lutego 2004 r. w sprawie szczegółowych wymagań w zakresie jakości handlowej miodu. (Dz.U.04.40.370.).
12. Rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 20 lipca 2009 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących oznakowań towarów paczkowanych, (Dz. U. Nr 122, poz. 1010).
13. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności, (Dz.U. L 304/18 z 22.11.2011).
14. Rozporządzenie Rady (WE) nr 509/2006 z dnia 20 marca 2006 r. w sprawie produktów rolnych i środków spożywczych będących gwarantowanymi tradycyjnymi specjalnościami, (Dz.U. L 93z 31.3.2006).

PACKAGE AS A MARKETING TOOL OF HONEY

Summary

The package look is an integral part of products promotion. In the instance of honey the packaging is not only a marketing tool, but also a source of information. The purpose of this research was to determine the impact of packaging on the purchase of honey. The study group consisted of 224 randomly selected respondents living in Pomorskie region. Based on the study, it can be concluded that in their purchasing choice of honey respondents are guided mainly by economic considerations, but also take into account the appearance of the packaging and the information included on it. Respondents believe that change of the packaging image of honey can

affect the increase of its purchases. However they still mostly choose honey with a standard container (glass jar) and simple label. In In their purchasing decision process respondents mainly pay attention to the presence of mark "Traditional Specialty Guaranteed".
Key words:packaging, traditional products, honey, marketing

Streszczenie

Wygląd opakowania produktu stanowi integralną część jego promocji. W przypadku miodu, opakowanie jest nie tylko narzędziem marketingowym, ale także źródłem informacji. Celem badań niniejszej pracy była próba określenia wpływu opakowania na zakup miodu. Badaną grupę stanowiło 224 wybranych losowo osób zamieszkujących w województwie pomorskim. Na podstawie badań można stwierdzić, że respondenci przy wyborze miodu kierują się względami ekonomicznymi, a także biorą pod uwagę wygląd jego opakowania oraz zawarte na nim informacje.Ankietowani uważają, że zmiana wizerunku opakowania miodu może wpłynąć na wzrost jego zakupu. Jednak w dalszym ciągu wybierają produkty o standardowym opakowaniu (szklany słoiczek) oraz wzorze etykiety. Przy wyborze miodu respondenci zwracają głównie uwagę na znak „Gwarantowana Tradycyjna Specjalność".

Słowa kluczowe: opakowanie, produkt tradycyjny, miód, marketnig

Adres do korespondencji-Correspndence address
Akademia Morska w Gdyni
Ul. Morska 81-87
81-225 Gdynia
n.zak@wpit.am.gdynia.pl
p.przybylowski@wpit.am.gdynia.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 486-493
data przesłania 06.12.2016/ akceptacji artykułu 09.01.2017

Dr inż. Roman Chorób
Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

DYLEMATY FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI KLASTRÓW BRANŻY ROLNO-SPOŻYWCZEJ

Wstęp

Kluczowym instrumentem wdrażania polityki związanej z pobudzaniem innowacyjności w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego jest aktywność we wdrażaniu koncepcji struktur klastrowych. Współczesnym wyzwaniem jest stworzenie środowiska, w którym wiedza jest generowana na potrzeby innowacji wprowadzanych przez podmioty gospodarcze funkcjonujące na danym obszarze. Niezwykle istotne jest powiązanie w polityce innowacyjnej sfery instytucji naukowych i badawczo-rozwojowych z gospodarką, w której wiedza i jej zastosowanie stają się ważnym czynnikiem konkurencyjności. Stąd tak istotne jest stworzenie sprzyjających warunków do rozwoju różnego rodzaju klastrów, szczególnie w warunkach gospodarki polskiej[1].

Unijne wsparcie, dotyczące wcześniejszej perspektywy finansowej 2007-2013, dawało szansę na skuteczne zaktywizowanie kreowania struktur klastrowych. Dzięki unijnej dotacji powstały inicjatywy klastrowe, które w większości przypadków nie posiadały strategii rozwoju, a wola współpracy często ograniczała się wyłącznie do jednego konkretnego projektu. Niski poziom czy wręcz brak zaangażowania, jak też obawa przed walką konkurencyjną wewnątrz struktury klastrowej sprawiają, że słabe organizacje klastrowe skazane są na niepowodzenie. Dlatego tak ważne jest odpowiednie zaprojektowanie struktur klastrowych, ich formy prawnej, celu działania i strategii ich rozwoju, a w szczególności sukcesywnego finansowania działalności[2].

Cel, przedmiot i metoda badań

Głównym celem niniejszego opracowania jest ukazanie faktycznych i potencjalnych źródeł finansowania działalności warunkujących zainicjowanie i

[1] E. Lorek, *Znaczenie struktur klastrowych jako narzędzi wzmacniających konkurencyjność i innowacyjność gospodarki[The importance of cluster structures as tools to strengthen the competitiveness and innovativeness of the economy]*(w:) A. Graczyk (red.), *Kształtowanie zrównoważonego rozwoju w reakcji na kryzys globalny [Shaping sustainable development in response to the global crisis]*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 225, Wrocław 2011, s. 231-232.

[2] P. Szarubka, *Dotacje na klastering 2014-2020[Grants for clustering 2014-2020]*http://info.mergeto.pl/2014/10/dotacje-na-klastering-2014-2020/, data dostępu 10.11.2016.

funkcjonowanie innowacyjnych powiązań integracyjnych w agrobiznesie. System finansowy warunkuje nie tylko efektywne funkcjonowanie, ale również późniejszą dynamiczną ekspansję inicjatyw klastrowych. Z kolei prawidłowo funkcjonujące struktury klastrowe wpływają na konkurencyjność regionu, jak również na rozwój gospodarki lokalnej, regionalnej i międzynarodowej[1]. Do osiągnięcia nakreślonego celu posłużono się metodą opisową, porównawczą oraz przyczynową. Praca ma charakter teoretyczny i poznawczy, wzbogacona została wynikami własnych badań empirycznych realizowanych w 2015 roku na obszarze województwa podkarpackiego. Badaniami objęto instytucje zarządzające czterech jedynych klastrów branży rolno-spożywczej funkcjonujących na badanym terenie w ramach realizacji własnego projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC-2011/01/D/HS4/03911).

Oddziaływanie klastrów na wzrost potencjału gospodarki

Z uwagi na fakt, że definicje klastra (grona, wiązki przemysłowej, sieci współpracy) w różnych przekrojach były już wielokrotnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z ich przytaczania, a skupiono się jedynie na krótkim przeglądzie koncepcji i atrybutów klasteringu oraz znaczenia tych struktur dla ekspansji gospodarki.

Funkcjonowanie systemu produkcji typu klastrowego przynosi wiele potencjalnych korzyści dla lokalnej, regionalnej i narodowej gospodarki. Efektywnie funkcjonujący klaster sprzyja wzrostowi produktywności lokalnych przedsiębiorstw ze względu na dostęp do tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej. Ponadto przestrzenna bliskość podmiotów gospodarczych stymuluje i wspiera ich innowacyjność. Rozwijający się klaster charakteryzuje dynamiczny wzrost liczby powstających nowych przedsiębiorstw, co przekłada się bezpośrednio na kreowanie nowych miejsc pracy. Efektywnie funkcjonujący klaster powoduje również wiele efektów zewnętrznych, tj.: wzrost dostępności specjalistycznych usług około biznesowych, inwestycje w infrastrukturę, wzrost dochodów ludności[2].

Wymierne korzyści wynikające z funkcjonowania klastrów stanowią główny argument przemawiający za wspieraniem rozwoju tego typu struktur. Zasadniczym celem polityki opartej o klastry winno być trwałe podniesienie

[1] R. Chorób, *Strengths functioning cluster structures prerequisite for innovation and competitiveness of the economy [Atuty funkcjonowania struktur klastrowych przesłanką innowacyjności i konkurencyjności gospodarki]*, „SCIENTIFIC JOURNAL, High-Economic Social School in Ostroleka", nr 4/2015 (19), s. 74-82.

[2] T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw [The concept of clusters and the competitiveness of enterprises]*, „Organizacja i Kierowanie", nr 4(110), Warszawa 2002.

poziomu konkurencyjności na każdym szczeblu gospodarki. Polityka ta powinna prowadzić do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy ich pozycji konkurencyjnej. Działania winny skupiać się na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej klastra poprzez ukierunkowanie rozwoju oraz wzrost specjalizacji kooperujących przedsiębiorstw i instytucji dla osiągnięcia korzyści skali i zakresu, podziału pracy oraz efektywnej kreacji w skali lokalnej wyspecjalizowanych czynników produkcji. Konsekwentnie wdrażana polityka oparta o klastry może prowadzić do ich przekształcenia w regionalne systemy innowacji cechujące się efektywną absorpcją i tworzeniem innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych[1].

Przegląd form finansowania inicjatyw klastrowych

Finansowanie działalności i aktywności realizowanych w ramach inicjatyw klastrowych, jak wspomniano wcześniej, stanowi jeden z kluczowych elementów wpływających na sukces lub porażkę danej struktury. Należy podkreślić, iż rozważając to zagadnienie należy brać pod uwagę zarówno bieżące finansowanie działalności danej inicjatywy (tj. koordynatora czy biura projektu), jak też finansowanie różnego rodzaju projektów istotnych dla jej rozwoju, które mogą być realizowane przez różne podmioty w ramach tego klastra. Generalnie rzecz ujmując, można wyróżnić dwa typy źródeł finansowania inicjatywy klastrowej: publiczne i prywatne[2].

Forma finansowania inicjatywy klastrowej zależy w dużej mierze od jej charakteru i skali działania. W początkowym okresie jej rozwoju koordynator działa na ogół *pro publico bono* lub jest finansowany ze środków publicznych (np. urzędu miasta). W dłuższej perspektywie funkcjonowanie koordynatora lub animatora klastra wymaga jednak konkretnego finansowania, które może pochodzić zarówno ze źródeł publicznych, jak i prywatnych. Istotnym założeniem powinno być, że z upływem czasu główny ciężar asygnowania powinien leżeć po stronie podmiotów-uczestników klastra, poprzez zastąpienie środków publicznych środkami prywatnymi[3].

Wydaje się, że najbardziej oczywistym sposobem prywatnego finansowania inicjatyw klastrowych są składki członkowskie. W przypadku sformalizowania inicjatywy w formie stowarzyszenia, istotne znaczenie będą

[1] European Commission, *Regional clusters in Europe [Klastry regionalne w Europie]*,„Observatory of European SMEs", Bruksela 2002, s. 3.

[2] K. Erlandsson, M. Koszarek, *Fundusze UE czy składki? Pozyskiwanie finansowania działań inicjatywy[EU funds or contributions? Obtaining financing activities initiative]* (w:) M. Koszarek (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój [Cluster initiatives: effective action and strategic development]*, PARP, Warszawa 2011, s.116.

[3] J. Kaźmierski, *Finansowanie rozwoju struktur klastrowych – przykład regionu łódzkiego[Financing the development of cluster structures - such as the Lodz region]*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", nr 19/2015, PTE O/Łodź, s. 39.

miały głównie składki uiszczane przez firmy występujące w charakterze członków wspierających. W przypadku organizacji w formie spółki z o.o. – odpowiednikiem składek może być regularne fakturowanie członków struktury za usługi (np. informacyjne, marketingowe, doradcze itp.) świadczone przez koordynatora klastra na rzecz jego członków (udziałowców spółki). Warto podkreślić, że opłacanie składek członkowskich nie musi oznaczać finansowania wszystkich działań podejmowanych w ramach inicjatywy klastrowej.

Odmiennym źródłem finansowania mogą być opłaty ponoszone przez podmioty z klastra za korzystanie z określonych usług świadczonych przez koordynatora w ramach inicjatywy klastrowej. Przykładowo mogą one dotyczyć wynajmu wspólnej powierzchni wystawienniczej na targach branżowych; część kosztów może być wówczas pokrywana ze wspólnego budżetu inicjatywy, podczas gdy pozostałą część będą wnosić tylko bezpośrednio zainteresowani, w zależności od zapotrzebowania na tę powierzchnię wystawienniczą[1]. Istotne źródło finansowania może też stanowić wkład rzeczowy (niepieniężny) wnoszony przez uczestników inicjatywy, który może przybierać różną formę (np. użyczenia lokalu na zebrania członków itp.). Najczęściej jednak, zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju inicjatywy, wkład rzeczowy jest wnoszony poprzez społeczną pracę liderów.

Ekspansja inicjatyw klastrowych i klastrów może być wspierana ze środków i programów publicznych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Pozyskanie wsparcia publicznego najczęściej wymaga wystartowania w konkursie, w którym należy zaprezentować m.in. przemyślaną strategię i plan działania inicjatywy oraz potencjalne znaczenie danego klastra. W zależności od konstrukcji konkretnych programów, wsparcie dla klastrów może przewidywać finansowanie wyłącznie działań o charakterze koordynacyjnym i budowania sieci (tj. kosztów biura, platformy komunikacyjnej, generowania informacji i analiz oraz funkcjonowania zespołu osób zatrudnionych do koordynacji inicjatywy). Część programów może mieć jednak szerszy charakter i przewidywać finansowanie jeszcze innych działań podejmowanych w ramach inicjatywy klastrowej[2].

Należy podkreślić, że inicjatywy klastrowe oraz klastry mogą korzystać z jednej strony ze źródeł finansowania dedykowanych tylko i wyłącznie dla nich, a z drugiej – również z innych programów i instrumentów wspierających innowacyjność, konkurencyjność i przedsiębiorczość, kierowanych do wszystkich przedsiębiorców. Ze względu na specyfikę tych struktur największe znaczenie będą miały w tym przypadku te instrumenty, których celem jest

[1]A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową [Creating and managing cluster initiative]*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009, s. 38-40.

[2]A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie… [Creating…]* op.cit., s. 39.

konsolidowanie partnerów, wspieranie transferu i dyfuzji wiedzy oraz realizowanie wspólnych przedsięwzięć. Poddając analizie potencjalne źródła finansowania struktur klastrowych w Polsce, należy zauważyć, że w praktyce istnieją dwa poziomy wsparcia tych inicjatyw – na poziomie regionów (w ramach Programów Operacyjnych przeznaczonych na rozwój klastra) oraz na poziomie krajowym (w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka). Teoretycznie wsparcie mogą zatem uzyskać jedynie silne i rozległe przestrzennie struktury klastrowe. Natomiast wspieraniu klastrów regionalnych, tzn. zlokalizowanych na obszarze jednego województwa, służą Regionalne Programy Operacyjne (RPO)[1].

Źródła i problemy finansowania klastrów w świetle badań empirycznych

Z badań benchmarkingowych klastrów przeprowadzonych w 2014 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wynika, że nastąpiło wyraźne pogorszenie stanu budżetów analizowanych klastrów wynikające z relacjonowanego ograniczenia dostępnych publicznych środków na ich rozwój[2]. Ponadto, w świetle deterioracji sytuacji w zakresie udziału środków własnych ujawnia się niekorzystna tendencja braku zdolności zastępowania publicznych środków finansowych funduszami własnymi członków. Wydaje się, że w większości klastry nie są na tyle dojrzałe, by skutecznie i na wysokim poziomie aktywności finansować swoją działalność bez środków zewnętrznych, w tym publicznych. Jednocześnie należy zauważyć, że dynamika spadku środków publicznych, w porównaniu do samofinansowania, jest zdecydowanie większa, co sugeruje, że klastry dokonują starań w zakresie mobilizowania funduszy własnych, co dobrze świadczy o woli ich dalszego funkcjonowania i rozwoju.

W 2016 roku PARP opublikowała „Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015". Jego celem była weryfikacja, które z klastrów pozyskujących na swoją działalność pieniądze ze środków krajowych, unijnych i samorządowych faktycznie działają prężnie, a które jedynie dryfują na rynku. Wynika z niego, że bardzo wysoki odsetek stanowią klastry, które nie realizują żadnych projektów albo nie podają danych na ten temat (co można również interpretować jako brak projektów). Jest to niemal 60% klastrów w przypadku projektów finansowanych z własnych środków, prawie 39% w przypadku projektów finansowanych ze źródeł publicznych i 85% klastrów w przypadku projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł prywatnych. Brak realizowanych projektów świadczy m.in. o słabości współpracy zarówno wewnątrz klastra, jak i z podmiotami zewnętrznymi, a co za tym idzie także o niewystarczającej aktywności koordynatorów, którzy powinni być animatorami wspólnych projektów. Ponadto

[1] J. Kaźmierski, *Finansowanie… [Financing …]* op.cit., s. 40.
[2] *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania [Benchmarking of clusters in Poland - edition 2014.Research Report]*, B. Plawgo (red.), PARP, Warszawa 2014, s. 45.

brak kompilowanych projektów uniemożliwia identyfikację czy też rozwój łańcucha wartości w klastrze, a to z kolei utrudnia określenie jego specjalizacji[1].

Uzupełnieniem powyższych rozważań, w aspekcie finansowania działalności inicjatyw klastrowych, są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zarządzających przez Autora niniejszego opracowania. Z przeprowadzonych badań wynika, że ankietowane inicjatywy klastrowe powstały głównie ze środków rządowych (w tym funduszy unijnych), budżetu przedsiębiorców bądź wspólnych (rządowych i przedsiębiorców). Szczególnie wykorzystywane przez analizowane podmioty były środki finansowe dostępne z funduszy strukturalnych, a w latach 2007-2013 mogły one korzystać z programów wsparcia kierowanych nie tylko do klastrów, ale również powiązań kooperacyjnych. Wyniki badań ankietowych odnoszą się również do działań, na które inicjatywy klastrowe otrzymały dotacje. Najczęściej były to środki przeznaczane na inwestycje, rozwój i promocję inicjatywy klastrowej (75% wskazań). Za nieco mniej istotne, zdaniem respondentów, uznano budowę infrastruktury, rozwój usług dla firm-uczestników oraz szkolenia personelu.

Biorąc pod uwagę czynniki ograniczające korzystanie ze środków UE, przedstawiciele instytucji zarządzających za największe bariery w rozwoju inicjatywy klastrowej uznali formalne wymogi projektowe oraz utrudnienia związane z płatnościami i rozliczeniami (odpowiednio po 100% wskazań). Kolejnym ważnym ograniczeniem było niedostosowanie priorytetów i programów do zgłaszanych potrzeb inicjatyw klastrowych (75% wskazań). W małym stopniu za ograniczenie uznano dostęp do informacji o możliwościach wsparcia (25% wskazań). Zdaniem ankietowanych, przedsiębiorstwa nie korzystają (lub korzystają tylko w ograniczonym stopniu) z projektów współfinansowanych z funduszy europejskich głównie z dwóch powodów: braku możliwości kadrowych oraz braku środków finansowych na prefinansowanie (odpowiednio po 100% wskazań). Kolejnymi ważnymi powodami okazały się: obawa przed biurokracją (50% odpowiedzi), brak programów odpowiadających prowadzonej działalności oraz brak wiedzy o konkursach i procedurach (odpowiednio po 25% odpowiedzi).

Fundamentalnym zagadnieniem dotyczącym rozwoju inicjatywy klastrowej są nakłady finansowe ponoszone na jej rozwój. Wszyscy ankietowani przedstawiciele jednogłośnie stwierdzili, że w 2015 roku nakłady te były niższe niż w latach ubiegłych. Można to tłumaczyć niekorzystną sytuacją – z jednej strony klastrom wyczerpały się środki finansowe uzyskane w poprzedniej perspektywie finansowej, z drugiej strony nie popłynęły jeszcze do klastrów fundusze, o które aplikują w perspektywie 2014-2020. Należy mieć nadzieję, że

[1]G. Buczyńska, D. Frączek, P. Kryjom, *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015 [Inventory Report clusters in Poland in 2015]* , PARP, Warszawa 2016, s. 61.

wraz z otrzymaniem wsparcia w postaci nowych środków, klastry ożywią znacznie własną działalność, która zaprocentuje nie tylko ich dynamiczną ekspansją, ale również przyczyni się do szeroko pojętego rozwoju lokalnego i regionalnego.

Podsumowanie

Dynamicznie funkcjonujące inicjatywy klastrowe, które z czasem przekształcają się w dojrzałe klastry, generują szereg korzyści zarówno dla ich uczestników, jak też dla regionu, w którym działają. Fakt ten jest niezwykle istotny dla regionów o niższym potencjale rozwoju, szczególnie dla obszarów wiejskich, na których działalność prowadzą m.in. klastry rolno-spożywcze. Wsparcie kreowania i funkcjonowania tego typu struktur może zatem sprzyjać ekspansji aktywności i przedsiębiorczości na tych obszarach.

Ekspansywność funkcjonowania klastrów cechuje ścisły związek ze źródłami finansowania. Analiza zaprezentowanych wyników badań pozwala na stwierdzenie, że większość struktur klastrowych miała problem z finansowaniem działalności po zakończonym okresie dofinansowania. Dlatego tak istotny jest dobór odpowiednich źródeł finansowania, które w perspektywie powinny być zdywersyfikowane poprzez stopniowe zastępowanie środków publicznych funduszami prywatnymi członków-uczestników klastra.

Bibliografia

1. *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania [Benchmarking of clusters in Poland - edition 2014 Research Report]*, B. Plawgo (red.), PARP, Warszawa 2014.
2. Borowicz A., Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową [Creating and managing cluster initiative], Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009.*
3. Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw [The concept of clusters and the competitiveness of enterprises], „Organizacja i Kierowanie", nr 4(110), Warszawa 2002.*
4. Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P., *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015 [Inventory Report clusters in Poland in 2015] , PARP, Warszawa 2016.*
5. Chorób R., *Strengths functioning cluster structures prerequisite for innovation and competitiveness of the economy [Atuty funkcjonowania struktur klastrowych przesłanką innowacyjności i konkurencyjności gospodarki], SCIENTIFIC JOURNAL, High-Economic Social School in Ostroleka, nr 4/2015 (19).*
6. Erlandsson K., Koszarek M*., Fundusze UE czy składki? Pozyskiwanie finansowania działań inicjatywy [EU funds or contributions? Obtaining financing activities initiative] (w:) M. Koszarek (red.), Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój [Cluster initiatives: effective action and strategic development], PARP, Warszawa 2011.*
7. *European Commission, Regional clusters in Europe [Klastry regionalne w Europie], „Observatory of European SMEs", Bruksela 2002.*
8. Kaźmierski J., *Finansowanie rozwoju struktur klastrowych – przykład regionu łódzkiego [Financing the development of cluster structures - such as the Lodz region], „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", nr 19/2015, PTE O/Łódź.*

9. Lorek E., *Znaczenie struktur klastrowych jako narzędzi wzmacniających konkurencyjność i innowacyjność gospodarki [The importance of cluster structures as tools to strengthen the competitiveness and innovativeness of the economy] (w:) A. Graczyk (red.), Kształtowanie zrównoważonego rozwoju w reakcji na kryzys globalny [Shaping sustainable development in response to the global crisis], Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 225, Wrocław 2011.*
10. Szarubka P., *Dotacje na klastering 2014-2020 [Grants for clustering 2014-2020]* http://info.mergeto.pl/2014/10/dotacje-na-klastering-2014-2020/

DILEMMAS FINANCING ACTIVITIES OF CLUSTERS AGRI-FOOD SECTOR

Summary

The main objective of this paper is to show the actual and potential sources of financing determining the initiation and operation of innovative integration links in agribusiness. The financial system determines not only sustainable, but also future dynamic expansion of cluster initiatives. In turn, properly functioning structures clustered affect the competitiveness of the region, as well as local economic development, regional and international. To achieve the outlined method was used descriptive, comparative and causal. The work is a theoretical and cognitive has been enriched by the results of their own empirical research conducted in 2015 in the province of Podkarpackie. The study included the managing four clusters the only agri-food sector operating in the study area.

Key words:integration, innovation, clustering, financing, competitiveness

Streszczenie

Głównym celem niniejszego opracowania jest ukazanie faktycznych i potencjalnych źródeł finansowania działalności warunkujących zainicjowanie i funkcjonowanie innowacyjnych powiązań integracyjnych w agrobiznesie. System finansowy warunkuje nie tylko efektywne funkcjonowanie, ale również późniejszą dynamiczną ekspansję inicjatyw klastrowych. Z kolei prawidłowo funkcjonujące struktury klastrowe wpływają na konkurencyjność regionu, jak również na rozwój gospodarki lokalnej, regionalnej i międzynarodowej. Do osiągnięcia nakreślonego celu posłużono się metodą opisową, porównawczą oraz przyczynową. Praca ma charakter teoretyczny i poznawczy, wzbogacona została wynikami własnych badań empirycznych realizowanych w 2015 roku na obszarze województwa podkarpackiego. Badaniami objęto instytucje zarządzające czterech jedynych klastrów branży rolno-spożywczej funkcjonujących na badanym terenie.

Słowa kluczowe: integracja, innowacje, klastering, finansowanie, konkurencyjność

Adres do korespondencji-Correspondence address
Uniwersytet Rzeszowski [University of Rzeszów], Wydział Ekonomii [Faculty of Economics], Katedra Metod Ilościowych i Informatyki Gospodarczej [Department of Quantitative Methods and Economic Informatics], ul. Ćwiklińskiej 2/402 [Ćwiklińskiej street 2/402], 35-601 Rzeszów [35-601 Rzeszow], e-mail: rchorob@ur.edu.pl,
tel. 17 872 17 13

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 494-510
data przesłania 25.11.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

dr Henryk Kowgier
University of Szczecin

MATHEMATICAL ASPECT OF SOLUTIONS FOR SELECTED LINEAR AND QUADRATIC STATIC EQUILIBRIUM MODELS

Introductions

Equilibrium is a fundamental issue being examined broadly in many areas of science. One can talk about mechanical system, chemical, thermodynamic, phase, radioactive, ionisation, or economic equilibrium. To say more emphatically, nothing can exist without equilibrium over a longer period of time. In most general sense, economic equilibrium consists of production equilibrium and supply and demand equilibrium, being called market equilibrium. It is something of a kind of ideal, around which everything oscillates.

The concept of equilibrium in the model is associated with economic models. It is assumed that there is an equilibrium in a model being examined when in a certain constellation of selected related variable, being adjusted to each other in this model, no tendency for change prevails.

This paper will discuss the mathematical aspects of solutions for static equilibrium models being associated with the demand for given goods and their supply. The demand-supply equilibrium is classified as so called market equilibrium. Our deliberations will start with linear models, being followed by quadratic ones, finding general solutions for such models and, at the same time, conducting a discussion of the number of solutions for these models. It should be added that at the beginning the models being considered will be presented in a general form and the solutions of these models being obtained will be of general nature as well. For this purpose, MATHEMATICA 4.0 computer software package will be used. After analysis of the general forms of the models being examined, the examples illustrating certain detailed solutions of these models with pre-set numerical values will be presented. Attention has also been paid in the paper to the possibility of using the famous hypothesis of E. Waring, being known for the additive number theory, to solve, in non-negative integers, certain specific quadratic static equilibrium models.

Results and discussion

We will start our deliberations with the market of three goods. Let P_1, P_2, P_3 mean the prices for the goods being considered, assuming that the

volume of demand for these goods and the volume of supply of these goods are the same and are linear functions of three variables. This way, a model of static equilibrium is being obtained[1]:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_3} = Q_{s_3} \\ Q_{d_1} = \alpha_1 + \alpha_{11}\mathrm{P}_1 + \alpha_{12}\mathrm{P}_2 + \alpha_{13}\mathrm{P}_3 \\ Q_{s_1} = \alpha_2 + \alpha_{21}\mathrm{P}_1 + \alpha_{22}\mathrm{P}_2 + \alpha_{23}\mathrm{P}_3 \\ Q_{d_2} = \alpha_3 + \alpha_{31}\mathrm{P}_1 + \alpha_{32}\mathrm{P}_2 + \alpha_{33}\mathrm{P}_3 \\ Q_{s_2} = \alpha_4 + \alpha_{41}\mathrm{P}_1 + \alpha_{42}\mathrm{P}_2 + \alpha_{43}\mathrm{P}_3 \\ Q_{d_3} = \alpha_5 + \alpha_{51}\mathrm{P}_1 + \alpha_{52}\mathrm{P}_2 + \alpha_{53}\mathrm{P}_3 \\ Q_{s_3} = \alpha_6 + \alpha_{61}\mathrm{P}_1 + \alpha_{62}\mathrm{P}_2 + \alpha_{63}\mathrm{P}_3 \end{cases} \tag{1}$$

By solving model (1), it is possible to form the following system of equations:

$$\begin{cases} (\alpha_{21} - \alpha_{11})\mathrm{P}_1 + (\alpha_{22} - \alpha_{12})\mathrm{P}_2 + (\alpha_{23} - \alpha_{13})\mathrm{P}_3 = \alpha_1 - \alpha_2 \\ (\alpha_{41} - \alpha_{31})\mathrm{P}_1 + (\alpha_{42} - \alpha_{32})\mathrm{P}_2 + (\alpha_{43} - \alpha_{33})\mathrm{P}_3 = \alpha_3 - \alpha_4 \\ (\alpha_{61} - \alpha_{51})\mathrm{P}_1 + (\alpha_{62} - \alpha_{52})\mathrm{P}_2 + (\alpha_{63} - \alpha_{53})\mathrm{P}_3 = \alpha_5 - \alpha_6 \end{cases} \tag{2}$$

System (2) is matched by two matrices – principal matrix *A* of the system and augmented matrix *U*:

$$A = \begin{bmatrix} \alpha_{21} - \alpha_{11} & \alpha_{22} - \alpha_{12} & \alpha_{23} - \alpha_{13} \\ \alpha_{41} - \alpha_{31} & \alpha_{42} - \alpha_{32} & \alpha_{43} - \alpha_{33} \\ \alpha_{61} - \alpha_{51} & \alpha_{62} - \alpha_{52} & \alpha_{63} - \alpha_{53} \end{bmatrix},$$

$$U = \begin{bmatrix} \alpha_{21} - \alpha_{11} & \alpha_{22} - \alpha_{12} & \alpha_{23} - \alpha_{13} & \alpha_1 - \alpha_2 \\ \alpha_{41} - \alpha_{31} & \alpha_{42} - \alpha_{32} & \alpha_{43} - \alpha_{33} & \alpha_3 - \alpha_4 \\ \alpha_{61} - \alpha_{51} & \alpha_{62} - \alpha_{52} & \alpha_{63} - \alpha_{53} & \alpha_5 - \alpha_6 \end{bmatrix}.$$

If the rows of these matrices are equal and $rzA = rzU = 3$occurs, the system has exactly one solution being given by the Cramer's formulas:

$$\mathrm{P}_1 = \frac{W_{p_1}}{W}, \mathrm{P}_2 = \frac{W_{P_2}}{W}, \mathrm{P}_3 = \frac{W_{P_3}}{W}, \tag{3}$$

where

[1]Chiang A.C, *Fundamental Methods of Mathematical Economics*. Third Edition, New York: McGraw-Hill, Inc 1984 , p. 58.

$$W = det\begin{bmatrix} \alpha_{21}-\alpha_{11} & \alpha_{22}-\alpha_{12} & \alpha_{23}-\alpha_{13} \\ \alpha_{41}-\alpha_{31} & \alpha_{42}-\alpha_{32} & \alpha_{43}-\alpha_{33} \\ \alpha_{61}-\alpha_{51} & \alpha_{62}-\alpha_{52} & \alpha_{63}-\alpha_{53} \end{bmatrix}, W_{P_1} = det\begin{bmatrix} \alpha_{1}-\alpha_{2} & \alpha_{22}-\alpha_{12} & \alpha_{23}-\alpha_{13} \\ \alpha_{3}-\alpha_{4} & \alpha_{42}-\alpha_{32} & \alpha_{43}-\alpha_{33} \\ \alpha_{5}-\alpha_{6} & \alpha_{62}-\alpha_{52} & \alpha_{63}-\alpha_{53} \end{bmatrix}, \quad (4)$$

$$W_{P_2} = det\begin{bmatrix} \alpha_{21}-\alpha_{11} & \alpha_{1}-\alpha_{2} & \alpha_{23}-\alpha_{13} \\ \alpha_{41}-\alpha_{31} & \alpha_{3}-\alpha_{4} & \alpha_{43}-\alpha_{33} \\ \alpha_{61}-\alpha_{51} & \alpha_{5}-\alpha_{6} & \alpha_{63}-\alpha_{53} \end{bmatrix}, W_{P_3} = det\begin{bmatrix} \alpha_{21}-\alpha_{11} & \alpha_{22}-\alpha_{12} & \alpha_{2}-\alpha_{1} \\ \alpha_{41}-\alpha_{31} & \alpha_{42}-\alpha_{32} & \alpha_{3}-\alpha_{4} \\ \alpha_{61}-\alpha_{51} & \alpha_{62}-\alpha_{52} & \alpha_{5}-\alpha_{6} \end{bmatrix}.$$

$\mathrm{P}_i \geq 0$ for i = 1,2,3 when $W > 0 \wedge W_{P_1} \geq 0 \wedge W_{P_2} \geq 0 \wedge W_{P_3} \geq 0$ or

$W < 0 \wedge W_{P_1} \leq 0 \wedge W_{P_2} \leq 0 \wedge W_{P_3} \leq 0$.

Obviously, according to a popular theory of the systems of linear equations, the system (2) may be inconsistent when $rzA \neq rzU$, as well as it may have infinitely many solutions when $rzA = rzU < 3$.

By generalising model (1) to *k*-variables, we obtain as follows:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_3} = Q_{s_3} \\ \text{.......... ....} \\ Q_{d_k} = Q_{s_k} \\ Q_{d_1} = \alpha_1 + \alpha_{11}\mathrm{P}_1 + \alpha_{12}\mathrm{P}_2 + \alpha_{13}\mathrm{P}_3 + \ldots + \alpha_{1k}\mathrm{P}_k \\ Q_{s_1} = \alpha_2 + \alpha_{21}\mathrm{P}_1 + \alpha_{22}\mathrm{P}_2 + \alpha_{23}\mathrm{P}_3 + \ldots + \alpha_{2k}\mathrm{P}_k \\ Q_{d_2} = \alpha_3 + \alpha_{31}\mathrm{P}_1 + \alpha_{32}\mathrm{P}_2 + \alpha_{33}\mathrm{P}_3 + \ldots + \alpha_{3k}\mathrm{P}_k \\ Q_{s_2} = \alpha_4 + \alpha_{41}\mathrm{P}_1 + \alpha_{42}\mathrm{P}_2 + \alpha_{43}\mathrm{P}_3 + \ldots + \alpha_{4k}P_k \\ \text{.......... ....} \\ Q_{d_k} = \alpha_{2k-1} + \alpha_{2k-1,1}\mathrm{P}_1 + \alpha_{2k-1,2}\mathrm{P}_2 + \alpha_{2k-1,3}\mathrm{P}_3 + \ldots + \alpha_{2k-1,k}\mathrm{P}_k \\ Q_{s_k} = \alpha_{2k} + \alpha_{2k,1}\mathrm{P}_1 + \alpha_{2k,2}\mathrm{P}_2 + \alpha_{2k,3}\mathrm{P}_3 + \ldots + \alpha_{2k,k}\mathrm{P}_k \quad . \end{cases} \quad (5)$$

Model (5) is associated with the following system of equations:

$$\begin{cases} (\alpha_{21}-\alpha_{11})\mathrm{P}_1 + (\alpha_{22}-\alpha_{12})\mathrm{P}_2 + \ldots + (\alpha_{2k}-\alpha_{1k})\mathrm{P}_k = \alpha_1 - \alpha_2 \\ (\alpha_{41}-\alpha_{31})\mathrm{P}_1 + (\alpha_{42}-\alpha_{32})\mathrm{P}_2 + \ldots + (\alpha_{4k}-\alpha_{3k})\mathrm{P}_k = \alpha_3 - \alpha_4 \\ \text{.......... ....} \\ (\alpha_{2k,1}-\alpha_{2k-1,1})\mathrm{P}_1 + (\alpha_{2k,2}-\alpha_{2k-1,2})\mathrm{P}_2 + \ldots + (\alpha_{2k,k}-\alpha_{2k-1,k})\mathrm{P}_k = \alpha_{2k-1} - \alpha_{2k} \end{cases} \quad (6)$$

Just as in model (1), if the row of principal matrix and augmented matrix of system (6) are equal to *k*, system (6) has exactly one solution of the following form[1]:

$$\mathrm{P}_1 = \frac{W_{P_1}}{W}, \mathrm{P}_2 = \frac{W_{P_2}}{W}, ..., \mathrm{P}_k = \frac{W_{P_k}}{W}, \tag{7}$$

where

$$W = \begin{vmatrix} \alpha_{21} - \alpha_{11} & \alpha_{22} - \alpha_{12} & ... & \alpha_{2k} - \alpha_{1k} \\ \alpha_{41} - \alpha_{31} & \alpha_{42} - \alpha_{32} & ... & \alpha_{4k} - \alpha_{3k} \\ ... & ... & ... & ... \\ \alpha_{2k,1} - \alpha_{2k-1,1} & \alpha_{2k,2} - \alpha_{2k-1,2} & ... & \alpha_{2k,k} - \alpha_{2k-1,k} \end{vmatrix},$$

$$W_{P_1} = \begin{vmatrix} \alpha_1 - \alpha_2 & \alpha_{22} - \alpha_{12} & ... & \alpha_{2k} - \alpha_{1k} \\ \alpha_3 - \alpha_4 & \alpha_{42} - \alpha_{32} & ... & \alpha_{4k} - \alpha_{3k} \\ ... & ... & ... & ... \\ \alpha_{2k-1} - \alpha_{2k} & \alpha_{2k,2} - \alpha_{2k-1,2} & ... & \alpha_{2k,k} - \alpha_{2k-1,k} \end{vmatrix}, ..., \tag{8}$$

$$W_{P_k} = \begin{vmatrix} \alpha_{21} - \alpha_{11} & \alpha_{22} - \alpha_{12} & ... & \alpha_1 - \alpha_2 \\ \alpha_{41} - \alpha_{31} & \alpha_{42} - \alpha_{32} & ... & \alpha_3 - \alpha_4 \\ ... & ... & ... & ... \\ \alpha_{2k,1} - \alpha_{2k-1,1} & \alpha_{2k,2} - \alpha_{2k-1,2} & ... & \alpha_{2k-1} - \alpha_{2k} \end{vmatrix},$$

$\mathrm{P}_i \geq 0$ for $i = 1,2,3,\ldots,k$ when $W > 0 \wedge W_{P_1} \geq 0 \wedge W_{P_2} \geq 0 \wedge ... \wedge W_{P_k} \geq 0$ or

$W < 0 \wedge W_{P_1} \leq 0 \wedge W_{P_2} \leq 0 \wedge ... \wedge W_{P_k} \leq 0$.

The model (5) may be inconsistent when rows principal and augmented matrix of system (6) they are different, as well as it may have infinitely many solutions when rows of these matrices are equal but smaller from *k*.

When system (6) has exactly *k* non-negative solutions, model (5) may also have a *k* quantity of equilibrium:

[1]Gleichgewicht B.: *Algebra*,[*Algebra*], PWN, Warszawa 1983, s.140-151.

$$
\begin{aligned}
Q_1 = Q_{d_1} = Q_{s_1} &= \alpha_1 + \alpha_{11}\frac{W_{P_1}}{W} + \alpha_{12}\frac{W_{P_2}}{W} + ... + \alpha_{1k}\frac{W_{P_k}}{W} \\
Q_2 = Q_{d_2} = Q_{s_2} &= \alpha_3 + \alpha_{31}\frac{W_{P_1}}{W} + \alpha_{32}\frac{W_{P_2}}{W} + ... + \alpha_{3k}\frac{W_{P_k}}{W} \\
&\text{..... ....} \\
Q_k = Q_{d_k} = Q_{s_k} &= \alpha_{2k-1} + \alpha_{2k-1,1}\frac{W_{P_1}}{W} + \alpha_{2k-1,2}\frac{W_{P_2}}{W} + ... + \alpha_{2k-1,k}\frac{W_{P_k}}{W}
\end{aligned} \tag{9}
$$

when $Q_i \geq 0$ for $i = 1,2,...,k$.

Let us examine a detailed model:

$$
\begin{cases}
Q_{d_1} = Q_{s_1} \\
Q_{d_2} = Q_{s_2} \\
Q_{d_3} = Q_{s_3} \\
Q_{d_4} = Q_{s_4} \\
Q_{d_1} = 4 + 4P_1 + 3P_2 + 4P_3 + P_4 \\
Q_{s_1} = 3 + 3P_1 + 4P_2 + 4P_3 + 2P_4 \\
Q_{d_2} = 4 + 2P_1 + P_2 + 4P_3 + 3P_4 \\
Q_{s_2} = 3 + 3P_1 + 2P_2 + 3P_3 + 2P_4 \\
Q_{d_3} = 4 + 3P_1 + 4P_2 + 3P_3 + P_4 \\
Q_{s_3} = 3 + 4P_1 + 3P_2 + 4P_3 + 2P_4 \\
Q_{d_4} = 3 + P_1 + 3P_2 + P_3 + 3P_4 \\
Q_{s_4} = 2 + 3P_1 + 2P_2 + 3P_3 + 2P_4
\end{cases}.
$$

The above model is associated with the following system of equations:

$$
\begin{cases}
-P_1 + P_2 + 0P_3 + P_4 = 1 \\
P_1 + P_2 - P_3 - P_4 = 1 \\
P_1 - P_2 + P_3 + P_4 = 1 \\
2P_1 - P_2 + 2P_3 - P_4 = 1
\end{cases}.
$$

Principal matrix and augmented matrix of this system assumes the following form:

$$
A = \begin{bmatrix} -1 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & 1 & 1 \\ 2 & -1 & 2 & -1 \end{bmatrix},\ U = \begin{bmatrix} -1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & -1 & -1 & 1 \\ 1 & -1 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & -1 & 2 & -1 & 1 \end{bmatrix}.
$$

Because $rzA = rzU = 4$, thus the model being considered has exactly one solution:

$$\{\{P_1 = 1, P_2 = \frac{5}{4}, P_3 = \frac{1}{2}, P_4 = \frac{3}{4}\}\},$$

which corresponds to four equilibrium quantities:

$$Q_1 = Q_{d_1} = Q_{s_1} = 4 + 4 \cdot 1 + 3 \cdot \frac{5}{4} + 4 \cdot \frac{1}{2} + \frac{3}{4} = 14{,}5;$$
$$Q_2 = Q_{d_2} = Q_{s_2} = 4 + 2 \cdot 1 + \frac{5}{4} + 4 \cdot \frac{1}{2} + 3 \cdot \frac{3}{4} = 11{,}5;$$

$$Q_3 = Q_{d_3} = Q_{s_3} = 4 + 3 \cdot 1 + 4 \cdot \frac{5}{4} + 3 \cdot \frac{1}{2} + \frac{3}{4} = 14{,}25;$$
$$Q_4 = Q_{d_4} = Q_{s_4} = 3 + 1 + 3 \cdot \frac{5}{4} + \frac{1}{2} + 3 \cdot \frac{3}{4} = 10{,}5.$$

Our deliberations will be started with the market for two goods where the demand and the supply functions are quadratic functions of the prices for these goods, but let us assume that price P_1 occurs in the first power and price P_2 is in the second power. A general model of this property is presented by system (10):

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_1} = \alpha_1 + \alpha_{11}\mathrm{P}_1 + \alpha_{12}\mathrm{P}_2^2 \\ Q_{s_1} = \alpha_2 + \alpha_{21}\mathrm{P}_1 + \alpha_{22}\mathrm{P}_2^2 \\ Q_{d_2} = \alpha_3 + \alpha_{31}\mathrm{P}_1 + \alpha_{32}\mathrm{P}_2^2 \\ Q_{s_2} = \alpha_4 + \alpha_{41}\mathrm{P}_1 + \alpha_{42}\mathrm{P}_2^2. \end{cases} \qquad (10)$$

General solution of model (10), referring to the equilibrium prices P_1, P_2 being obtained by means of Mathematica 4.0 computer software package, has the following form:

$$1)\{\mathrm{P}_1, -\mathrm{P}_2\};\ 2)\ \{\mathrm{P}_1, \mathrm{P}_2\};$$

where

$$\mathrm{P}_1 = \frac{\alpha_4 - \alpha_3}{\alpha_{31} - \alpha_{41}} + \frac{(\alpha_{42} - \alpha_{32})[(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)]}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})[(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})]},$$

$$\mathrm{P}_2 = \frac{\sqrt{(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)}}{\sqrt{(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})}},$$

and $\alpha_{31} - \alpha_{41} \neq 0$, $(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11}) \neq 0$.

Most often, the equilibrium prices P_1, P_2 given by the second condition can be assumed as a solution because in the first case $\mathrm{P}_2 \leq 0$ or is complex. The equilibrium quantity Q_1 is being calculated putting values $\mathrm{P}_1, \mathrm{P}_2$ into the third or the fourth equation of model (10). Similarly, the equilibrium quantity Q_2 is determined putting values P_1, P_2 into the fifth or the sixth equation of model (10).

When examining model (11), where the prices P_1 is squared, we have as follows:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_1} = \alpha_1 + \alpha_{11}\mathrm{P}_1^{\,2} + \alpha_{12}\mathrm{P}_2^2 \\ Q_{s_1} = \alpha_2 + \alpha_{21}\mathrm{P}_1^{\,2} + \alpha_{22}\mathrm{P}_2^2 \\ Q_{d_2} = \alpha_3 + \alpha_{31}\mathrm{P}_1^{\,2} + \alpha_{32}\mathrm{P}_2^2 \\ Q_{s_2} = \alpha_4 + \alpha_{41}\mathrm{P}_1^{\,2} + \alpha_{42}\mathrm{P}_2^2. \end{cases} \tag{11}$$

General solution of model (11), referring to the equilibrium prices $\mathrm{P}_1, \mathrm{P}_2$ being obtained by means of Mathematica 4.0 computer software package, has the following form:

$$1)\ \{-\mathrm{P}_1, -\mathrm{P}_2\};\ 2)\{-\mathrm{P}_1, \mathrm{P}_2\};\ 3)\ \{\mathrm{P}_1, -\mathrm{P}_2\};\ 4)\{\mathrm{P}_1, \mathrm{P}_2\};$$

where

$$\mathrm{P}_1 = \{\frac{\alpha_4 - \alpha_3}{\alpha_{31} - \alpha_{41}} + \frac{(\alpha_{42} - \alpha_{32})[(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)]}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})[(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})]}\}^{\frac{1}{2}},$$

$$\mathrm{P}_2 = \left(\frac{(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})} \right)^{\frac{1}{2}},$$

and $\alpha_{31} - \alpha_{41} \neq 0$, $(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11}) \neq 0$.

Due to economic constraints, the fourth pair of the equilibrium prices P_1, P_2 is assumed as the most frequent solution of model (11) because with given appropriately chosen coefficients $\alpha_i (i = 1,2,3,4)$, $\alpha_{jk}, (j = 1,2,3,4; k = 1,2)$ these prices can be non-negative. Obviously, condition $Q_k \geq 0$ $(k = 1,2)$ must also occur. With the equilibrium prices being determined, we most often have two equilibrium quantities Q_1, Q_2 at the very most, where $Q_1 = Q_{d_1} = Q_{s_1}$, $Q_2 = Q_{d_2} = Q_{s_2}$.

Let a biquadratic model (12) of two goods be given where price P_1 occurs in the second power, while price P_2 is in the fourth power:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_1} = \alpha_1 + \alpha_{11}\mathrm{P}_1^2 + \alpha_{12}\mathrm{P}_2^4 \\ Q_{s_1} = \alpha_2 + \alpha_{21}\mathrm{P}_1^2 + \alpha_{22}\mathrm{P}_2^4 \\ Q_{d_2} = \alpha_3 + \alpha_{31}\mathrm{P}_1^2 + \alpha_{32}\mathrm{P}_2^4 . \\ Q_{s_3} = \alpha_4 + \alpha_{41}\mathrm{P}_1^2 + \alpha_{42}\mathrm{P}_2^4 \end{cases} \tag{12}$$

When analysing the solution of model (12) being obtained below, it can be seen that out of eight pairs of solutions[i] the eighth pair, with certain values of coefficients, at the very most may constitute a solution of the model being interesting from economic point of view. With the equilibrium prices being assumed, we obtain two equilibrium quantities at the very most.

1) $\{-\mathrm{P}_1, -\mathrm{P}_2\}$; 2) $\{-\mathrm{P}_1, -i \cdot \mathrm{P}_2\}$; 3) $\{-\mathrm{P}_1, i \cdot \mathrm{P}_2\}$; 4) $\{-\mathrm{P}_1, \mathrm{P}_2\}$;

5) $\{\mathrm{P}_1, -\mathrm{P}_2\}$; 6) $\{\mathrm{P}_1, -i \cdot \mathrm{P}_2\}$; 7) $\{\mathrm{P}_1, i \cdot \mathrm{P}_2\}$; 8) $\{\mathrm{P}_1, \mathrm{P}_2\}$;

where

$$\mathrm{P}_1 = \{ \frac{\alpha_4 - \alpha_3}{\alpha_{31} - \alpha_{41}} + \frac{(\alpha_{42} - \alpha_{32})[(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)]}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})[(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})]} \}^{\frac{1}{2}},$$

$$P_2 = \left(\frac{(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})} \right)^{\frac{1}{4}},$$

and $\alpha_{31} - \alpha_{41} \neq 0$, $(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11}) \neq 0$,

$i = \sqrt{-1}$ - imaginary unit.

If the model (10), (11), (12) coefficients $\alpha_i (i = 1,2,3,4)$ and $\alpha_{jk} (j = 1,2,3,4; k = 1,2)$ are the same, then the quantity of equilibrium in these models are the same:

$$Q_1 = \alpha_1 + \alpha_{11} \{ \frac{\alpha_4 - \alpha_3}{\alpha_{31} - \alpha_{41}} + \frac{(\alpha_{42} - \alpha_{32})[(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)]}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})[(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})]} \} +$$

$$+ \alpha_{12} \left(\frac{(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})} \right),$$

$$Q_2 = \alpha_3 + \alpha_{31} \{ \frac{\alpha_4 - \alpha_3}{\alpha_{31} - \alpha_{41}} + \frac{(\alpha_{42} - \alpha_{32})[(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)]}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})[(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})]} \} +$$

$$+ \alpha_{32} \left(\frac{(\alpha_{11} - \alpha_{21})(\alpha_4 - \alpha_3) + (\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_1 - \alpha_2)}{(\alpha_{31} - \alpha_{41})(\alpha_{22} - \alpha_{12}) + (\alpha_{42} - \alpha_{32})(\alpha_{21} - \alpha_{11})} \right).$$

When examining the model of static equilibrium for 3 variables (13), where all equilibrium prices are squared:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_3} = Q_{s_3} \\ Q_{d_1} = \alpha_1 + \alpha_{11} P_1^{\,2} + \alpha_{12} P_2^2 + \alpha_{13} P_3^2 \\ Q_{s_1} = \alpha_2 + \alpha_{21} P_1^{\,2} + \alpha_{22} P_2^2 + \alpha_{23} P_3^2 \\ Q_{d_2} = \alpha_3 + \alpha_{31} P_1^{\,2} + \alpha_{32} P_2^2 + \alpha_{33} P_3^2 \\ Q_{s_2} = \alpha_4 + \alpha_{41} P_1^{\,2} + \alpha_{42} P_2^2 + \alpha_{43} P_3^2 \\ Q_{d_3} = \alpha_5 + \alpha_{51} P_1^2 + \alpha_{52} P_2^2 + \alpha_{53} P_3^2 \\ Q_{s_3} = \alpha_6 + \alpha_{61} P_1^2 + \alpha_{62} P_2^2 + \alpha_{63} P_3^2 \end{cases} \quad (13)$$

we obtain eight triples $\{P_1, P_2, P_3\}$, i.e. $I_{RM} = 2^3 = 8$, as a solution where I_{RM} means the number of solutions for the model. In this case, the printout of general

solution being dependent on the coefficients occurring in the model takes a few pages and therefore it is omitted.

Let us examine a detailed model:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_3} = Q_{s_3} \\ Q_{d_1} = 4 + 4\mathrm{P}_1{}^2 + 3\mathrm{P}_2^2 + 4\mathrm{P}_3^2 \\ Q_{s_1} = 3 + 3\mathrm{P}_1{}^2 + 4\mathrm{P}_2^2 + 4\mathrm{P}_3^2 \\ Q_{d_2} = 4 + 2\mathrm{P}_1{}^2 + \mathrm{P}_2^2 + 4\mathrm{P}_3^2 \\ Q_{s_2} = 3 + 3\mathrm{P}_1{}^2 + 2\mathrm{P}_2^2 + 3\mathrm{P}_3^2 \\ Q_{d_3} = 4 + 3\mathrm{P}_1^2 + 4\mathrm{P}_2^2 + 3\mathrm{P}_3^2 \\ Q_{s_3} = 3 + 4\mathrm{P}_1^2 + 3\mathrm{P}_2^2 + 4\mathrm{P}_3^2 \end{cases}$$

$\{\{\mathrm{P}_1 = -1, \mathrm{P}_2 = -\sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = -\sqrt{2}\}, \{\mathrm{P}_1 = -1, \mathrm{P}_2 = \sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = -\sqrt{2}\},$
$\{\mathrm{P}_1 = 1, \mathrm{P}_2 = -\sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = -\sqrt{2}\}, \{\mathrm{P}_1 = 1, \mathrm{P}_2 = \sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = -\sqrt{2}\},$
$\{\mathrm{P}_1 = -1, \mathrm{P}_2 = -\sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = \sqrt{2}\}, \{\mathrm{P}_1 = -1, \mathrm{P}_2 = \sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = \sqrt{2}\},$

$\{\mathrm{P}_1 = 1, \mathrm{P}_2 = -\sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = \sqrt{2}\}, \{\mathrm{P}_1 = 1, \mathrm{P}_2 = \sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = \sqrt{2}\}\}.$

When taking into account the economic conditions at the positive equilibrium prices being obtained $\mathrm{P}_1 = 1, \mathrm{P}_2 = \sqrt{2}, \mathrm{P}_3 = \sqrt{2}$ we receive:

$$Q_1 = Q_{d_1} = Q_{s_1} = 4 + 4 \cdot 1^2 + 3 \cdot 2 + 4 \cdot 2 = 22;$$
$$Q_2 = Q_{d_2} = Q_{s_2} = 4 + 2 \cdot 1 + 2 + 4 \cdot 2 = 16$$

$$Q_3 = Q_{d_3} = Q_{s_3} = 4 + 3 \cdot 1 + 4 \cdot 2 + 3 \cdot 2 = 21.$$

In general, when examining the following model:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots \\ Q_{d_k} = Q_{s_k} \\ Q_{d_1} = a_1 + a_{11}\mathrm{P}_1^2 + a_{12}\mathrm{P}_2^2 + \ldots + a_{1k}\mathrm{P}_k^2 \\ Q_{s_1} = a_2 + a_{21}\mathrm{P}_1^2 + a_{22}\mathrm{P}_2^2 + \ldots + a_{2k}\mathrm{P}_k^2 \\ Q_{d_2} = a_3 + a_{31}\mathrm{P}_1^2 + a_{32}\mathrm{P}_2^2 + \ldots + a_{3k}\mathrm{P}_k^2 \\ Q_{s_2} = a_4 + a_{41}\mathrm{P}_1^2 + a_{42}\mathrm{P}_2^2 + \ldots + a_{4k}\mathrm{P}_k^2 \\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots \\ Q_{d_k} = a_{2k-1} + a_{2k-1,1}\mathrm{P}_1^2 + a_{2k-1,2}\mathrm{P}_2^2 + +a_{2k-1,k}\mathrm{P}_k^2 \\ Q_{s_k} = a_{2k} + a_{2k,1}\mathrm{P}_1^2 + a_{2k,2}\mathrm{P}_2^2 + +a_{2k,k}\mathrm{P}_k^2 \end{cases} \tag{14}$$

we obtain $I_{RM} = 2^k$ solutions where each solution constitutes *k* number of form $\mathrm{P}_i (i = 1,2,..., k)$. However, from economic point of view, we are interested only in these solutions where $\mathrm{P}_i \geq 0$ for $i = 1,2,..., k$.

As a curiosity, let us examine a model of the following form:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots \\ Q_{d_k} = Q_{s_k} \\ Q_{d_1} = \alpha_1 + \mathrm{P}_1{}^2 + \mathrm{P}_2^2 + \ldots + \mathrm{P}_k^2 \\ Q_{s_1} = \alpha_2 + \mathrm{P}_1{}^2 + \mathrm{P}_2^2 + \ldots + \mathrm{P}_k^2 \\ Q_{d_2} = \alpha_3 + \mathrm{P}_1{}^2 + \mathrm{P}_2^2 + \ldots + \mathrm{P}_k^2 \\ Q_{s_2} = \alpha_4 + \mathrm{P}_1{}^2 + \mathrm{P}_2^2 + \ldots + \mathrm{P}_k^2 \\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots\ \ldots\ldots\ldots \\ Q_{d_k} = \alpha_{2k-1} + \mathrm{P}_1{}^2 + \mathrm{P}_2^2 + \ldots + \mathrm{P}_k^2 \\ Q_{s_k} = \alpha_{2k} + \mathrm{P}_1{}^2 + \mathrm{P}_2^2 + \ldots + \mathrm{P}_k^2 \end{cases} . \tag{15}$$

but let the following occur:

$Q_{d_1} - \alpha_1 = Q_{s_1} - \alpha_2 = m,\ Q_{d_2} - \alpha_3 = Q_{s_2} - \alpha_4 = m, ..., Q_{d_k} - \alpha_{2k-1} = Q_{s_k} - \alpha_{2k} = m$ where the equilibrium quantities Q_{d_i}, Q_{s_i} for $i \in \{1,2,..., k\}$ are non-negative real numbers, $\alpha_j (j = 1,2,..., 2k)$ - real numbers, *m* – non-negative integer number.

The assumptions being made imply that the following may occur:

$Q_{d_1} = Q_{s_1}$, $\alpha_1 = \alpha_2$, $Q_{d_2} = Q_{s_2}$, $\alpha_3 = \alpha_4, \ldots, Q_{d_k} = Q_{s_k}$, $\alpha_{2k-1} = \alpha_{2k}$.

However, it may also happen that , $Q_{d_i} \neq Q_{d_j}$ for $i \neq j$ and $Q_{s_i} \neq Q_{s_j}$ for $i \neq j$ as well as $\alpha_1 \neq \alpha_3 \neq ... \neq \alpha_{2k-1}$, $\alpha_2 \neq \alpha_4 \neq ... \neq \alpha_{2k}$ etc.

Solving model (15) requires solving the following equations:

$$\mathrm{P}_1^2 + \mathrm{P}_2^2 + ... + \mathrm{P}_k^2 = m, \tag{16}$$

in non-negative integers.

The number of $r_k(m)$ ways to solve the equation:

$$\mathrm{P}_1^n + \mathrm{P}_2^n + ... + \mathrm{P}_k^n = m \quad , n \geq 2$$

(17) where $m, \mathrm{P}_i (1 \leq i \leq k)$ - are the non-negative integers, satisfies the following inequality:

$$r_k(m) < c(n) \cdot N^{\frac{k}{n}-1} \quad \text{when } 1 \leq m \leq N \text{ [1]},$$

where $k = k(n)$ - is the natural number dependent on *n*, $c(n)$ - is the uniform dependent on *n*,

N – any natural number.

Wishing to express any natural number *m* by means of a difference in the equilibrium quantities and coefficients α_i - in the notation of model (15), more specifically in each of *2k* equations of this model, there will be a sum of four squares of the prices for goods at the very most. Obviously, depending on what natural m we have selected, we can obtain sums of different quantities of components in the equations of model (15) but not larger number of natural components than four. Depending on the natural number *m* being selected, model (15) may transform into a model with four equilibrium conditions when a given number is being expressed as a sum of four squares of natural numbers. It may also be a model with three equilibrium conditions when a given natural

[1] Kowgier H.: *Elementarny dowód hipotezy Waringa według Chinczyna* [*Elementary Proof of Waring Hypotesis According to Chinczyns*], Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Stowarzyszenie Pomoc i Rozwój, Szczecin 1998, s.37.

number is being expressed as a sum of three squares of natural numbers, as well as that with two equilibrium conditions. It is also possible to examine a model of type (15) with the following conditions:

$Q_{d_1} - \alpha_1 = Q_{s_1} - \alpha_2 = m_1,\ Q_{d_2} - \alpha_3 = Q_{s_2} - \alpha_4 = m_2, ..., Q_{d_k} - \alpha_{2k-1} = Q_{s_k} - \alpha_{2k} = m_k$

where m_i (i=1,2,…,k) are natural numbers varying from one to another.

However, in many cases, these models will have no solution. For example, when $m_i \neq m_j$ for $i \neq j$ are being expressed as a sum of four squares of natural numbers (four equilibrium prices), such a model has no solution. On the other hand, it makes sense to examine a model where $m_i \neq m_j$ for $i \neq j$ when natural numbers m_i, m_j are being expressed as sum of squares of another number of components. Then, the equilibrium models being examined will have solutions in many cases. They will be, as above, the models with four, three or two equilibrium conditions.

Let us examine a detailed model:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_3} = Q_{s_3} \\ Q_{d_4} = Q_{s_4} \\ Q_{d_1} = 2 + P_1^2 + P_2^2 + P_3^2 + P_4^2 \\ Q_{s_1} = 19 + P_2^2 + P_3^2 \\ Q_{d_2} = 10 + P_1^2 + P_2^2 \\ Q_{s_2} = 1 + P_1^2 + P_2^2 + P_3^2 \\ Q_{d_3} = 5 + P_2^2 + P_3^3 + P_4^2 \\ Q_{s_3} = 8 + P_1^2 + P_3^2 + P_4^2 \\ Q_{d_4} = 2 + P_3^2 + P_4^2 \\ Q_{s_4} = 17 + P_1^2 + P_3^2. \end{cases}$$

Enter a model solution in non-negative integer numbers.

Using Mathematica 4.0 obtained:

$$\{\{P_1 = 1, P_2 = 2, P_3 = 3, P_4 = 4\}\},$$

$$Q_1 = Q_{d_1} = Q_{s_1} = 2+1+4+9+16 = 32;\ Q_2 = Q_{d_2} = Q_{s_2} = 10+1+4 = 15;$$

$Q_3 = Q_{d_3} = Q_{s_3} = 5+4+9+16 = 34;\ Q_4 = Q_{d_4} = Q_{s_4} = 2+9+16 = 27$.

Let us examine a detailed model:

$$\begin{cases} Q_{d_1} = Q_{s_1} \\ Q_{d_2} = Q_{s_2} \\ Q_{d_3} = Q_{s_3} \\ Q_{d_4} = Q_{3_4} \\ Q_{d_5} = Q_{s_5} \\ Q_{d_1} = 4 + 4P_1^2 + 3P_2^2 + 4P_3^2 + P_4^2 + 4P_5^2 \\ Q_{s_1} = 3 + 3P_1^2 + 4P_2^2 + 4P_3^2 + 2P_4^2 + 3P_5^2 \\ Q_{d_2} = 4 + 2P_1^2 + P_2^2 + 4P_3^2 + 3P_4^2 + 3P_5^2 \\ Q_{s_2} = 3 + 3P_1^2 + 2P_2^2 + 3P_3^2 + 2P_4^2 + 4P_5^2 \\ Q_{d_3} = 4 + 3P_1^2 + 4P_2^2 + 3P_3^2 + P_4^2 + 3P_5^2 \\ Q_{s_3} = 3 + 4P_1^2 + 3P_2^2 + 4P_3^2 + 2P_4^2 + 2P_5^2 \\ Q_{d_4} = 3 + P_1^2 + 3P_2^2 + P_3^2 + 3P_4^2 + 3P_5^2 \\ Q_{s_4} = 2 + 3P_1^2 + 2P_2^2 + 3P_3^2 + 2P_4^2 + 4P_5^2 \\ Q_{d_5} = 2 + 3P_1^2 + 3P_2^2 + P_3^2 + P_4^2 + 4P_5^2 \\ Q_{s_5} = 4 + 2P_1^2 + 2P_2^2 + 2P_3^2 + 2P_4^2 + 2P_5^2 \end{cases} .$$

We obtain thirthy two quintuples $\{P_1,P_2,P_3,P_4,P_5\}$, i.e. $I_{RM} = 2^5 = 32$ as number a solution for the model:

$$\{\{P_1 = -1, P_2 = -\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = -1\},$$
$$\{P_1 = -1, P_2 = \frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = 1\},$$

$$\{P_1 = -1, P_2 = -\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = -1\},$$
$$\{P_1 = -1, P_2 = -\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = 1\},$$

$$\{P_1 = -1, P_2 = \frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = -1\},$$
$$\{P_1 = -1, P_2 = \frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = -\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = 1\},$$

$$\{P_1=-1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=-\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=-1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=-\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1=1, P_2=-\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=-\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=-\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=1, P_2=-\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=-\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=-\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1=1, P_2=-\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=-\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=1, P_2=-\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=-\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1=1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1=1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1=-1, P_2=-\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=-\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=-1, P_2=-\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=-\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1=-1, P_2=-\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=-1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1=-1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=-\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=-1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=-\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$
$$\{P_1=-1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=-1\},$$
$$\{P_1=-1, P_2=\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3=\frac{\sqrt{2}}{2}, P_4=\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5=1\},$$

$$\{P_1 = 1, P_2 = -\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = -\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = -1\},$$
$$\{P_1 = 1, P_2 = -\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = -\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = 1\},$$

$$\{P_1 = 1, P_2 = -\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = -1\},$$
$$\{P_1 = 1, P_2 = -\frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = 1\},$$

$$\{P_1 = 1, P_2 = \frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = -\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = -1\},$$
$$\{P_1 = 1, P_2 = \frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = -\frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = 1\},$$

$$\{P_1 = 1, P_2 = \frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = -1\},$$
$$\{P_1 = 1, P_2 = \frac{\sqrt{5}}{2}, P_3 = \frac{\sqrt{2}}{2}, P_4 = \frac{\sqrt{7}}{2}, P_5 = 1\}\}.$$

Last solution is essential economically. We have five quantities of equilibrium:

$$Q_1 = Q_{d_1} = Q_{s_1} = 4 + 4 \cdot 1^2 + 3 \cdot \left(\frac{\sqrt{5}}{2}\right)^2 + 4 \cdot \left(\frac{\sqrt{2}}{2}\right)^2 + \left(\frac{\sqrt{7}}{2}\right)^2 + 4 \cdot 1^2 = 19{,}5;$$
$$Q_2 = Q_{d_2} = Q_{s_2} = 4 + 2 \cdot 1^2 + \left(\frac{\sqrt{5}}{2}\right)^2 + 4 \cdot \left(\frac{\sqrt{2}}{2}\right)^2 + 3 \cdot \left(\frac{\sqrt{7}}{2}\right)^2 + 3 \cdot 1^2 = 17{,}5;$$

$$Q_3 = Q_{d_3} = Q_{s_3} = 17{,}25;\ Q_4 = Q_{d_4} = Q_{s_4} = 16{,}5;\ Q_5 = Q_{d_5} = Q_{s_5} = 15.$$

Conclusions

The deliberations being presented above picture general and detailed solutions for some linear and quadratic static equilibrium models associated with the volume of demand and supply. The paper also shows the complexity associated with solving some models. In many cases, it is required to apply sophisticated computer programmes. Due to very extensive printout of general solutions for some models being examined, the author has given up their edition. Attention has also been paid in the paper to the possibility of using the hypothesis of Waring to solve certain specific quadratic equilibrium models.

Bibliography

1. Chiang A.C.: *Fundamental Methods of Mathematical Economics*. Third Edition. New York: McGraw-Hill, Inc 1984.

2. Drwal, G., Grzymkowski, R., Kapusta, A., Słota, D.,M*athematica 4.0*, Gliwice 2000.
3. Fichtenholz G.M., *Rachunek różniczkowy i całkowy, [Differential and Integral Calculus]*, t. I–III, PWN, Warszawa 1985.
4. Gleichgewicht B., *Algebra*, [*Algebra*], PWN, Warszawa 1983.
5. 5. Kowgier H., *Elementarny dowód hipotezy Waringa według Chinczyna* [*Elementary Proof of Waring Hypotesis According to Chinczyns*], Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Stowarzyszenie Pomoc i Rozwój, Szczecin 1998.
6. Schwartz J.T., *Matematyka jako narzędzie do wyjaśniania zjawisk ekonomicznych* [Mathematics as a Tool to Explain Economic Phenomena], (W:) Matematyka współczesna dwanaście esejów, (In:) [Contemporary Mathematics Twelve Essays], WNT, Warszawa 1983, s.289 – 317.
7. Mosini V., *Equilibrium in economics : scope and limits*, London: Routledge, 2007.

MATEMATYCZNE ASPEKTY ROZWIĄZAŃ WYBRANYCH LINIOWYCH ORAZ KWADRATOWYCH STATYCZNYCH MODELI RÓWNOWAGI

Streszczenie
Pierwszym celem artykułu było znalezienie ogólnych wzorów dla ustalenia cen i ilości równowagi dla liniowych statycznych modeli równowagi i niektórych kwadratowych statycznych modeli równowagi. Drugim celem artykułu było użycie hipotezy Waringa w odniesieniu do kwadratowych statycznych modeli równowagi. Służyło to znajdowaniu cen równowagi, które są liczbami naturalnymi. Obiektem badań były statyczne liniowe i kwadratowe modele równowagi typu popyt-podaż. Do badania tych modeli użyto metod algebry liniowej, analizy matematycznej i addytywnej teorii liczb. Do przeprowadzenia badań użyto pakietu Matematyka 4.0.
Słowa kluczowe: liniowe statyczne modele równowagi, kwadratowe statyczne modele równowagi.

Summary
The first aim of the article was to find general formulas for determining the price and quantity equilibrium for linear static equilibrium models and some square static equilibrium models. The second aim of this article was the use of Waring's hypothesis in relation to the quadratic of static equilibrium models.It served finding equilibrium prices that are natural numbers. Subject of study were static linear and quadratic equilibrium models such demand-supply. To explore these models were used methods of linear algebra, mathematical analysis and additive number theory. To carry out the study used a package of Mathematica 4.0.
Keywords: linear statics equilibrium models, quadratic statics equilibrium models

Correspondence address-Adres do korespondencji
Henryk Kowgier
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: kowhenry@wneiz.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 511-521
data przesłania 25.10.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Jayson K. Harper
Professor of Agricultural Economics, The Pennsylvania State University, USA
Lynn F. Kime
Senior Extension Associate, Department of Agricultural Economics, Sociology, and Education, The Pennsylvania State University, USA

PROGRAMS TO ENCOURAGE SMALL FARMERS TO CONSIDER ENTREPRENEURIAL OPTIONS

Introduction

There are many challenges facing agriculture and rural areas worldwide. In particular agricultural producers face major challenges posed by increased price volatility, market access, high production costs, declining rural infrastructure, demographic changes, and restrictions on labor availability. Small farmers are especially vulnerable to these types of shocks.

Government support for small scale agriculture has undergone major change in the past few years in both the European Union and in United States. In the EU, this has resulted in changes to the Common Agricultural Policy in 2013 and the mandate for member states to setup Farm Advisory Service beginning in January 2007. In the USA, the 2014 Farm Bill led to many changes in the types of programs offered to small farmers and the level of support available through programs including loans, cost-share programs, and technical assistance.

Educational efforts to educate farmers about opportunities and challenges are major priorities in both the EU and the United States. In the United States, experience has shown that it is critical to have an effective and unbiased link between farmers and government in order for farmers to understand and evaluate how policy changes affect their businesses. An advisory service that is easily accessible and trusted by farmers is essential.

All universities engage in research and teaching, but in the USA more than 100 land-grant colleges and universities also have an official extension (outreach) mission. Through Extension, land-grant colleges and universities provide vital, practical information to agricultural producers, small business owners, consumers, families, and young people. The United States Department of Agriculture, along with state and local partners, supports both the land-grant

universities and over 2,900 local offices of the Cooperative Extension System to provide research-based information to its range of audiences.[1]

This paper will discuss the challenges of conducting programs that both encourage small farmers to think entrepreneurially and provide the management skills they need to fully analyze opportunities on their farming operations. Comparisons between farm policies that affect small farmers in the EU and in the USA will frame the discussion. The success of Extension educational programs targeted for small farms in the USA will be highlighted. Particular focus will be on a long-running Extension program for small famers conducted in Pennsylvania, a state with a high proportion of small farms and production conditions similar to central Europe.

Small Farms in the European Union and the United States

In the EU there has been a consolidation process towards larger, more competitive farms, with average farm size increasing from 14.4 to 16.1 ha of agricultural land (+12.2%) between 2010 and 2013. The percentage of the farms with less than 5 ha has been declining for many years, while percentages of all classes of larger sized operations have increased since 2010. As a result, the number of regular agricultural workers has decreased 12.8% and there has been a shift from part-time to more full-time employment. However, compared to many other regions of the world, the majority of farms in the EU are still very small. More than two-thirds of all farms have less than 5 ha of agricultural land and more than half have a standard output of less than 4,000 euros or roughly 333 euros per month, before deduction of any production costs.[2]

In the United States, farms tend to be quite large compared to the EU (Table 1). Similar to the EU, farm size has been increasing and farm numbers have been falling. Average farm size in the United State was 175.6 hectares in 2012, an increase of 3.7% since the previous Census of Agriculture in 2007.[3] However, significant proportion of farms in the USA can be classified as small

[1] United States Department of Agriculture, National Institute of Food and Agriculture, "Extension". Available at: https://nifa.usda.gov/extension. The land grant university system was initially authorized in 1863. It was expanded in 1890 to include certain institutions historically serving black students and in 1994 to include Tribal Land-Grant Colleges and Universities. The Cooperative Extension Service was authorized in 1914.

[2] European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development, "EU farms and farmers in 2013: an update" EU Agricultural and Farm Economics Briefs, No. 9, November 2015.
Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/rural-area-economics/briefs/pdf/009_en.pdf

[3] United State Department of Agriculture, 2012 Census of Agriculture. Available on-line at: https://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_US/st99_1_001_001.pdf
The Census of Agriculture is conducted every five years, with the next one to be conducted for 2017.

from either the standpoint of size or value of sales. Nationwide, 38.6% of farms contain less than 20 hectares and 42.5% have sales of less than US$5,000 per year. Over 68% of all farms in the USA have sales under US$25,000 annually. Median farm size in the USA is only 32.4 ha. These data demonstrate that small farms are an important part of the US agricultural economy. The average age of 58.3 years for farmers points out the looming impact of aging farmers on US agriculture. It also points out the need for various programs to encourage and support the next generation of farmers.

Table 1. Size, value of sales, and operator age characteristics of small farms in the United States and Pennsylvania
Tabela 1. Wielkość, wartość sprzedaży, a wiek operatora cechy małych gospodarstw w Stanach Zjednoczonych i Pensylwanii

Specification-Wyszczególnienie	2012	2007
United States – Stany Zjednoczone		
Total farms – Liczba gospodarstw ogółem	2,109,303	2,204,792
Average farm size (hectares) – Średnia wielkość gospodarstwa (ha)	175.6	169.2
Median farm size (hectares) – Mediana wielkości gospodarstwa (ha)	32.4	32.4
Average farmer age – Średni wiek rolników	58.3	57.1
Sales <US$5,000 – Sprzedaż<$5000	42.5%	46.1%
Sales < US$25,000 – Sprzedaż<25000	68.2%	71.1%
< 50 acres (~20 hectares)<50 akrów (~20 hectarów)<	38.6%	38.7%
Pennsylvania - Pensylvania		
Total farms – Całkowita liczba gospodarstw	59,309	63,16
Average farm size (hectares) – Średnia wielkość gospodarstwa (ha)	52.6	50.2
Median farm size (hectares) – Mediana średniej wielkości (ha)	27.5	26.3
Average farmer age – Średni wiek rolników	56.1	55.2
Sales <US$5,000 – Sprzedaż<US$5000	41.8%	35.0%
Sales < US$25,000 – Sprzedaż<US$25000	65.0%	71.8%
< 50 acres (~20 hectares)<50 akrów (~20 hectarów)<	39.3%	37.5%

Sources: USDA National Agricultural Statistics Service, 2012 Census of Agriculture.
Data available at:
https://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_US/st99_1_001_001.pdf
https://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_State_Level/Pennsylvania/st42_1_001_001.pdf
Źródło: USDA National Agricultural Statistics Service, 2012 Census of Agriculture.
Data available at:
https://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_US/st99_1_001_001.pdf
https://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_State_Level/Pennsylvania/st42_1_001_001.pdf

Government Programs for Small Farmers in European Union

In the EU, reform of the common agricultural policy in 2013 has led to major changes in the ways that member states conduct rural development programs and provide direct payment support for farmers. These changes were motivated by economic, environmental, and social pressures affecting agricultural in general and rural areas. In particular there has been a shift from product based support to producer support and use of environmentally-friendly production practices. However, the overall level of support is falling in real terms for both direct payments and market-related expenditures (Pillar I) and for rural development (Pillar II).[1] Programs to encourage producer cooperation, reduce costs, improve access to credit, and focus on valued-added opportunities are major objectives for the CAP reforms. Programs that aid young farmers with start-up expenses and modernization of production systems are another important feature. To move towards a fairer and more targeted distribution of direct aid, programs are divided in those that are compulsory for all member states (basic payments, green payments, and young farmer programs) and those that are voluntary (redistributive payments, support for area with natural or environmental constraints, and coupled support).[2] Programs involving direct aid for small farmers it also contains an alternative simplified program of support under Pillar I and business development grants under Pillar II, although the exact nature of these voluntary programs are left to the individual member states.[3] In general, key characteristics of the EU's rural development policy remain unchanged under the reforms.

The CAP contains training and innovation programs that focus on enhancing competitiveness and adapting to change. This includes initiatives undertaken by the new European Innovation Partnership "Agricultural Productivity and Sustainability". To help implement these programs, EU member States have been required to set up a farm advisory system (FAS) for advising farmers on land and farm management issues beginning in January 2007. The FAS can be in the form of one or more designated authorities or private bodies. Specifically, the FAS are expected to provide advice to farmers

[1] European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development, Unit for Agricultural Policy Analysis. "Overview of CAP Reform 2014-2020", Agricultural Policy Perspectives Brief No. 5, December 2013. Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/policy-perspectives/policy-briefs/05_en.pdf

[2] European Commission, Agriculture and Rural Development, "Direct Aid Schemes", January 2015. Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/direct-support/direct-payments/docs/direct-payments-schemes_en.pdf.

[3] Andrei, J.V., M. Panait, and A. Alecu. "Transformations of European agricultural sector, market and model under the influence of Common Agricultural Policy (CAP)", September 2015. Available online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69556/

on greening, cross compliance, water policy, and sustainable use of pesticides, as well as certain rural development measures. Farmers may participate in the farm advisory system on a voluntary basis. Member States are required to give priority for use of FAS services to farmers who receive more than EUR 15,000 of direct payments per year.[1] This particular proviso, although it is undoubtedly motivated by the desire to obtain the greatest impact for a given level of program spending, would appear to be a potential detriment for small farmers in the EU wishing to access Farm Advisory Services.

Types of Small Farms in the United States

So what makes a small farm small? The scale of the operation in terms of physical size or value of sales is a common distinction. The degree to which the farm operator is employed on the farm and the impact of off-farm income is another way. In the United State there are at least three types of small farms:

1) Small-scale, full-time operations. These farms generally grow high-value, specialty crops, are well diversified, and have adopted improved production technologies. They often use value-added processing or packaging and tend to be innovative and aggressive marketers.
2) Small-scale, part-time operations. These farms rely on off-farm income, have limited labor availability, and possess limited marketing options and skills.
3) Small-scale, limited resource operations. These farms are operated by economically and socially disadvantaged farmers, have limited access to financing, and tend to use labor rather than capital in value-added opportunities. These farms can often be quite large in size, but have major production limitations and small value of sales.

These classifications of small farms show that there is a need to have a range of programs and approaches for providing support for small farmers. They need to be tailored to local conditions and cover a variety of subjects so that small farmers can make informed decisions about the best use of their scarce land, labor, and capital resources.

Programs for Small Farmers in the United States

Programs provided by the United State Department of Agriculture for small farms include access to capital through various loan and cost-share programs, marketing assistance, land management programs, food safety, and educational resources and outreach. Some of the specific programs include those to encourage young people to enter agriculture, grants, microloans, and

[1] Report to the European Commission by ADE, "Evaluation of the Implementation of the Farm Advisory System", Louvain-la-Neuve, Belgium, December 2009. Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/evaluation/market-and-income-reports/2009/fas/report_des_en.pdf.

technical support for beginning farmers and ranchers, low-interest loans and technical support to foster value-added production and marketing activities, programs stressing risk management, support for development and expansion of local markets, certification programs for food safety standards, programs to provide technical assistance to socially disadvantaged farmers, support for the development of marketing cooperatives, and certification cost-share programs for organic producers.[1] Most of the educational resources and outreach is provided through state- and local-level cooperative extension programs managed under the auspices of the land-grant university system.

To support the efforts of land-grant institutions across the United States, a national small farms conference has been held every 3-4 years since 1996. These conferences highlight the efforts by state and local extension practitioners to provide mandated educational programming and advisory services for small-scale and part-time farmers. At each conference, successes are shared, as well as innovative ideas in research, extension, and outreach to strengthen collaborations and foster partnerships across the country. These conferences also serve as a forum to discuss the results of research that addresses challenges faced by small farmers and ranchers. The most recent National Small farm Conference was held in Virginia in 2016.[2]

While the programs that provide grants, loans, and cost share funding are administered by the United States Department of Agriculture, the education and outreach programs (and a large part of the technical assistance) are provided by Extension in the individual states. Each state is responsible for providing their own educational programs and decision-support resources for small farmers.

[1] United States Department of Agriculture, "Resources for Small and Medium-Sized Farmers". Available at: www.usda.gov/small-midsized-farmer-resources.xml

[2] National Small Farm Conference, "Creating and Sustaining Small Farmers and Ranchers". Available at: http://www.vsu.edu/nationalsmallfarmconference/

Educational Program for Small Farmers in Pennsylvania

In this section, an Extension educational program conducted in Pennsylvania over the past 25 years will be used to highlight how farm advisory services can effectively support the entrepreneurial ambitions of small farmers. Pennsylvania is a state located in the northeastern United States (situated north of Washington, DC and west of New York City) with a climate very similar to central Europe. It has a higher proportion of small farms than the rest of the USA. Average farm size is only 52.6 ha and median farm size is 27.5 ha (Table 1). Over 39% of Pennsylvania farms are less than 20 ha and 41.8% have sales less than US$5,000. In contrast to the declining number of small farms elsewhere, the both the percentage of farms with less than 20 ha and those with sales less US$5,000 actually increased in Pennsylvania from 2007 to 2012.

In Pennsylvania, the focus for has been on developing enterprise fact sheets and various supporting materials which encourage farmers to think through all the issues involved in owning and operating an agricultural business and what to consider when choosing enterprises. Since its inception in 1992, this project has focused on providing the resources farmers need to help them through the complexities of enterprise selection. The major product of this project has been the *Agricultural Alternatives* publication series.

This publication series, which currently contains 65 publications, strives to help producers analyze production alternatives by providing a balanced assessment of crop and livestock enterprises that might be suitable for small-scale and part-time farming operations. These publications discuss marketing alternatives, production issues, governmental regulations, risk management options, and contain detailed cost of production estimates (enterprise budgets). These budgets are developed to assist the reader with identifying the expenses they will incur if they choose to pursue the enterprise. A column for their estimated figures is included so they may adapt the budget to their operation.

Each of the enterprise publications also has a list of typical initial resource requirements (ie. how much land, labor, and capital is needed to get started) and a list of commodity organizations and farmer support organizations. Because the publications are not meant to be detailed production guides, each publication contains a "For More Information" section. This section contains additional sources of information, including web sites that the reader can access for more in-depth information (usually other Extension rsources). One possible outcome after reading a particular publication will be to dissuade the reader from pursuing an enterprise that not suited to their abilities or resource base. By encouraging farmers to think through the enterprise selection process in a logical way may stop many from making an expensive mistake that was based more on emotion rather than sound economics.

To support the enterprise oriented publications, there is also a set of publications covering agricultural business management topics. These include:

developing a business plan, financing a small-scale or part-time farm, starting or diversifying an agricultural business, owning and leasing agricultural real estate, managing agricultural machinery and equipment, understanding agricultural liability issues, insurance for agricultural businesses, budgeting for agricultural decision making, preparing farm income taxes, forming farmer cooperatives, community supported agricultural businesses, managing a market outlet, fruit and vegetable marketing options, and managing an agricultural tourism business. There is also a publication discussing organic vegetable production and certification and two publications on irrigation and water management.

To serve Hispanic audiences, 17 of the publications have been translated into Spanish. This group has been a rapidly growing audience for Extension in Pennsylvania. The web site also has customizable enterprise budgets in pdf format budgets for all of the publications which focus on enterprises. Using these budgets, farmers can generate their own cost of production estimates which can then be used as part of a business development plan. Producer videos are also available for 13 of the enterprises, so users can get additional insights from other farmers on how to successfully manage the enterprise. The videos are 3-5 minute interviews with a farmer discussing an individual enterprise; more videos are in the process of being developed for additional enterprises.

Because county extension offices regularly receive inquiries from clientele for information about how to produce specific crops or livestock, the *Agricultural Alternatives* series is frequently used by county educators as a first step to assist their clients with this process. These clients need complete and balanced information about the enterprise they are considering. Existing producers who are considering diversifying their operations or have underutilized land also use the publications when researching their options. Although the *Agricultural Alternatives* publications have been developed with Pennsylvania's small-scale and part-time farmers in mind, these publications are widely used with all types of farm audiences and are also of interest to the general public. These publications have also been used extensively in the extension programs conducted in neighboring states and are accessed both nationally and internationally through the Internet. Several of these publications have been used as part of the curriculum in Extension 4-H and high school vocational agriculture programs in Pennsylvania.

Initially, the publications in the Agricultural Alternatives series were distributed as paper copies. Over the entire time of the project, approximately one-half million paper copies have been distributed. Paper copies are still available and are regularly used as supporting materials at farmer meetings. However, even back in the early 1990's many of the *Agricultural Alternatives* publications were available on-line. The vast majority of people now access *Agricultural Alternatives* publications through the Internet. Users can read publications, access the pdf budgets, and watch producer videos on-line. They

can also download pdf versions of the publications that are the same as the paper versions available through traditional sources. Since a large revamping of the Ag Alternatives website (http://extension.psu.edu/business/ag-alternatives) in late 2013, use of the website has increased 5 to 6 fold (Figure 1).

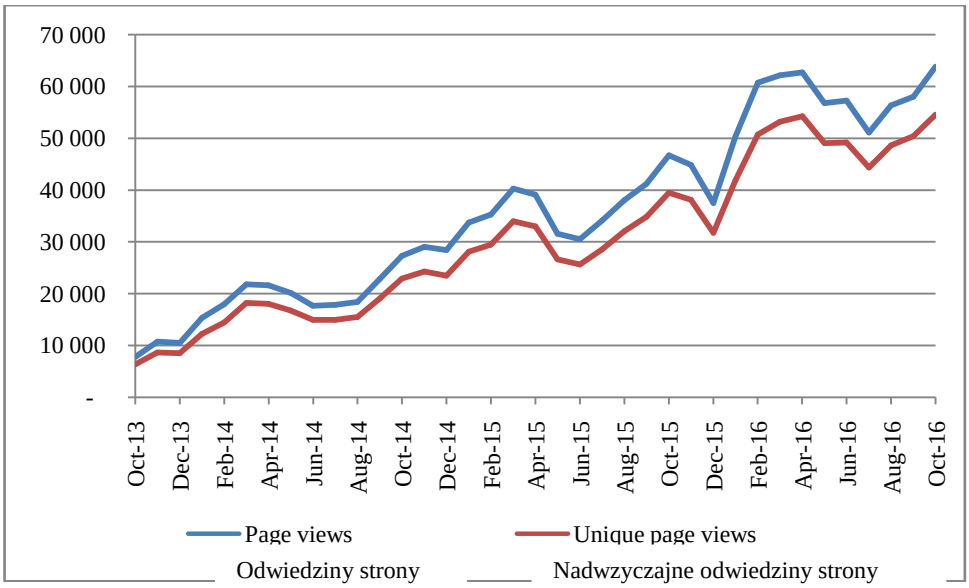


Figure 1. Monthly web site access statistics for *Agricultural Alternatives*, October 2013-October 2016. (http:extension.psu.edu/business/ag-alternatives)
Rysunek 1. Statystyczny miesięczny dostęp do stron internetowych dla Alternatyw Rolnych, październik 2013-październik 2016 (http: extension.psu.edu/business/ag-alternatives)
Source: author's data
Źródło: dane autora

Some of the challenges associated with the *Agricultural Alternatives* publications are updating publications which are out-of-print or require revisions, expansion of resources to include additional enterprises and business management topics, continually updating and improving the website, and gathering feedback from users (via an on-line survey). It is also a challenge to organize the necessary people to write and update the publications. The authors know the success of the publications and most use them as part of their own educational programs, but it is extra work for people with other major commitments. The authors of the publications in the Agricultural Alternatives series include extension and research faculty from the Pennsylvania State University and land-grant institutions from neighboring states, county extension educators, and farmers. By sharing their expertise, they make the *Agricultural Alternatives* series possible.

Conclusions

Small farms are a major part of the rural economy in both the EU and the USA. Government programs to support small farms and rural infrastructure will only be effective if educational programs are available for farmers to help them shift from production of commodities to the generation of value-added products. By encouraging small farmers to be more entrepreneurial, rural areas will support more diverse economies and provide more opportunities for rural residents.

Bibliography

1. Andrei, J.V., M. Panait, and A. Alecu. "Transformations of European agricultural sector, market and model under the influence of Common Agricultural Policy (CAP)", September 2015. Available online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69556/
2. European Commission, Agriculture and Rural Development, "Direct Aid Schemes", January 2015. Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/direct-support/direct-payments/docs/direct-payments-schemes_en.pdf
3. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development, "EU farms and farmers in 2013: an update" EU Agricultural and Farm Economics Briefs, No. 9, November 2015. Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/rural-area-economics/briefs/pdf/009_en.pdf
4. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development, Unit for Agricultural Policy Analysis. "Overview of CAP Reform 2014-2020", Agricultural Policy Perspectives Brief No. 5, December 2013. Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/policy-perspectives/policy-briefs/05_en.pdf
5. National Small Farms Conference website, available at: http://www.vsu.edu/nationalsmallfarmconference/
6. Penn State Extension, Ag Alternatives website: http:extension.psu.edu/business/ag-alternatives
7. Report to the European Commission, "Evaluation of the Implementation of the Farm Advisory System", ADE, Louvain-la-Neuve, Belgium, December 2009. Available at: http://ec.europa.eu/agriculture/evaluation/market-and-income-reports/2009/fas/report_des_en.pdf.
8. United States Department of Agriculture, "Resources for small and medium-sized farmers." Available at: www.usda.gov/small-midsized-farmer-resources.xml
9. USDA National Agricultural Statistics Service, 2012 Census of Agriculture. Data available at: https://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_US/st99_1_001_001.pdf and https://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/Full_Report/Volume_1,_Chapter_1_State_Level/Pennsylvania/st42_1_001_001.pdf

PROGRAMAMY NA RZECZ MAŁYCH GOSPODARSTW DO ROZWAŻENIA PRZEDSIĘBIORCZYCH OPCJE

Streszczenie

Małe gospodarstwa stanowią większość gospodarstw, zarówno w UE, jak iw USA. Wyzwania ekonomiczne na obszarach wiejskich doprowadziły do wielu zmian w polityce rolnej dla drobnych rolników. Zarówno UE, jak i USA, które niedawno wprowadziło zmiany, które wpływają na małe gospodarstwa i ich zdolność do bycia bardziej przedsiębiorczy. Aby stać się większe operacje z bardziej asortymentu produktów o wartości dodanej, potrzebują wsparcia rządowego i zasobów usług doradczych dla gospodarstw rolnych w celu wdrożenia nowych strategii zarządzania i oceny alternatywnych rozwiązań produkcyjnych i marketingowych. Program uzupełniający dla drobnych rolników, które działa już od ponad 25 lat w Wielkiej państwa pokazuje, że tego rodzaju możliwości edukacyjnych są bardzo poszukiwane przez drobnych rolników.

Słowa kluczowe:małe gospodarstwa, polityka rolna, usługi doradcze, programy doradcze

Summary
Small farms constitute the majority of farms in both the EU and in the USA. Economic challenges in rural areas have led to many changes in agricultural policies for small farmers. Both the EU and the USA have recently made changes that affect small farms and their ability to be more entrepreneurial. To become larger operations with a more value-added product mix, they need government support and the resources of farm advisory services to implement new management strategies and evaluate production and marketing alternatives. An Extension program for small farmers that has been operating for over 25 years in the United State demonstrates that these types of educational opportunities are in high demand by small farmers.

Key words:small farmers, agricultural policy, farm advisory services, extension programs

Corresponding address:
Jayson K. Harper
The Pennsylvania State University, USA
201-D Armsby Bldg.
University Park, PA16802
Email: jharper@psu.edu
Work Phone: 814-863-8638

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 522-536
data przesłania 21.12.2016/ akceptacji artykułu 10.01.2017

Dr Ewa Kupiec
Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytet w Białymstoku
Mgr Anna Wierzbicka
Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytet w Białymstoku

SKLEPY DYSKONTOWE W STRUKTURZE HANDLU DETALICZNEGO. PERSPEKTYWY ROZWOJU

Wstęp

Przeobrażenia polskiej gospodarki dokonujące się na przestrzeni niemalże 30 lat znalazły odzwierciedlenie w każdym jej segmencie, w tym również w handlu poddając nieustannej ewolucji jego strukturę, charakter i specyfikę działania. Pojawienie się nowych możliwości, jak również otwarcie się na rozwiązania i strategie handlowe wdrożone na rynkach wysokorozwiniętych skutkowało stopniowym ich adoptowaniem również na rynku polskim. Efektem tego było i nadal jest wprowadzanie nowych form organizacyjno-prawnych, rosnąca liczba hipermarketów, supermarketów, sieci dyskontowych itd.

Wobec zwiększającej się roli tych ostatnich w artykule podjęto próbę oceny czynników decydujących o ich przewadze konkurencyjnej, strukturze dominujących na polskim rynku jednostek, jak również kierunku ich dalszego rozwoju. W tym celu posłużono się metodą dedukcyjno-hipotetyczną, która pozwoli zweryfikować postawioną w pracy hipotezę, zgodnie z którą w najbliższych latach zostanie zachowany dotychczas obserwowany trend wzrostu dyskontów zarówno pod względem ilościowym tj. liczby działających placówek, jak i wartościowym odzwierciedlonym w wolumenie prowadzonej przez nie sprzedaży.

Specyfika handlu detalicznego w Polsce

Zgodnie z Rozporządzeniem (WE) nr 178/2002 parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002r. „handel detaliczny oznacza obsługę i/lub przetwarzanie żywności i jej przechowywanie w punkcie sprzedaży lub w punkcie dostaw dla konsumenta finalnego; określenie to obejmuje terminale dystrybucyjne, działalność cateringową, stołówki zakładowe, catering instytucjonalny, restauracje i podobne działania związane z

usługami żywnościowymi, sklepy, centra dystrybucji w supermarketach i hurtownie."[1]

Tabela 2. Klasyfikacja form sprzedaży towarów detalicznych
Table 1. Classification of types of sales of retail goods

Rodzaj sklepu Type of store	Charakterystyka Characteristics
Domy towarowe i handlowe Department stores and shopping	Sklepy wielodziałowe, prowadzące sprzedaż szerokiego i uniwersalnego asortymentu, głównie towarów nieżywnościowych o powierzchni sal sprzedażowych: domy towarowe 2000m2 i więcej oraz domy handlowe od 600 do 1999m2 Stores with multiple departments, selling a broad and universal assortment, primarily non-food commodities on the sales area: department stores 2000m2 and more and department stores from 600 to 1999m2
Supermarkety Supermarkets	Sklepy o powierzchni sprzedażowej od 400 do 2499m2 prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych i nieżywnościowych częstego zakupu Stores with a sales area of 400 to 2499m2 selling goods in a self-service, offering a wide range of food and non-food frequently purchase
Hipermarkety Hypermarkets	Sklepy o powierzchni sprzedażowej od 2500m2, prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych i nieżywnościowych częstego zakupu, zwykle z parkingiem samochodowym Stores with a sales area of 2500m2, selling goods in a self-service, offering a wide range of food and non-food items frequently bought, usually with a parking
Sklepy powszechne Grocery stores	Sklepy prowadzące sprzedaż głównie towarów żywnościowych codziennego użytku o powierzchni sal sprzedażowych od 120 do 399m2. Stores primarily selling foodstuff goods for daily use with a sales area of 120 to 399m2.
Sklepy wyspecjalizowane Stores specialized	Sklepy prowadzące sprzedaż szerokiego asortymentu artykułów do kompleksowego zaspokojenia określonych potrzeb, np. sklepy meblowe, sportowe itp. Stores selling a wide assortment of articles to fully meet specific needs, eg. furniture shops, sports etc.
Pozostałe sklepy Other stores	Sklepy o powierzchni sal sprzedażowych do 119m2 Retailing on the sales floor up to 119m2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://bialystok.stat.gov.pl/dane-o-wojewodztwie/wojewodztwo/ceny-handel-uslugi-1022/data dostępu 26.11.2016.
Source: Own study on the basis: http://bialystok.stat.gov.pl/dane-o-wojewodztwie/wojewodztwo/ceny-handel-uslugi-1022, access date 26.11.2016.

[1] Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002r. ustanawiającego ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego powołujące Europejski Urząd ds. bezpieczeństwa żywnością oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności [Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002. laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority. food security and laying down procedures in matters of food safety].

Według terminologii przyjętej przez GUS pod pojęciem sprzedaży towarów detalicznych rozumie się „sprzedaż towarów własnych i komisowych (nowych i używanych) w punktach sprzedaży detalicznej, placówkach gastronomicznych oraz innych punktach sprzedaży (np. magazynach, składach itp.) w ilościach wskazujących na zakupy dla potrzeb indywidualnych nabywców.”[1]

W tym kontekście w oparciu o kryterium wielkości powierzchni sprzedażowej i rodzaju sprzedawanego towaru dokonywany jest podział sklepów ze względu na ich formę organizacyjną zaprezentowaną w tabeli1.

Podstawową rolę, jaką ma spełniać handel detaliczny jest „dostarczanie finalnym nabywcom, w sposób trwały i rytmiczny, towarów i usług przeznaczonych do zaspokojenia ich osobistych potrzeb oferowanych we właściwym miejscu i czasie oraz w odpowiednim asortymencie.”[2]Stąd też wśród cech tego rodzaju handlu wskazuje się[3]:

- znaczne rozdrobnienie podmiotowe,
- różnicowanie formatów handlowych,
- dużą liczbę klientów,
- niewielkie pod względem ilościowym i jakościowym transakcje handlowe,
- natychmiastowa zapłata za nabywane towary.

Funkcja handlu detalicznego zdeterminowana jest tym, że jednostka należąca do tej kategorii stanowi ostatni element w kanale dystrybucji łączący ją z finalnym nabywcą. W związku z tym przy podejmowaniu działań rekomendowane jest uwzględnienie takich aspektów, jak[4]:

- lokalizacja punktów sprzedaży detalicznej,
- wielkość punktów sprzedaży detalicznej,
- szerokość i głębokość oferowanego asortymentu,
- stosowane formy sprzedaży,
- ekspozycja asortymentu,
- sposób obsługi konsumentów,
- katalog dodatkowo świadczonych usług.

---

[1] http://bialystok.stat.gov.pl/dane-o-wojewodztwie/wojewodztwo/ceny-handel-uslugi-1022/data dostępu 26.11.2016.

[2] H.Szulce, *Struktury i strategie w handlu[Structures and strategies in trade]*, PWE, Warszawa 1998.

[3] K.Rutkowski, M. Cichosz, A. Pluta-Zaremba, M. Zaremba, *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki [Logistics distribution. The specificity. Development trends. Good practice]*, SGH, Warszawa 2005.

[4] M. Kosicka-Gębska, A. Tul-Krzyszczuk, J.Gębski, *Handel detaliczny żywnością w Polsce [Food retailing in Poland]*, SGGW, Warszawa 2011, s. 20.

Mając na uwadze znaczenie, terminologię, jak i różnorodność form handlu detalicznego należy zauważyć iż w Polsce jesteśmy świadkami nieustannej ewolucji handlu detalicznego.

Dynamiczny rozwój sektora handlu detalicznego obserwowany był już na przełomie lat 80 i 90, kiedy to rozpoczęła się prywatyzacja zarówno sieci detalicznej, jak również dużych przedsiębiorstw handlowych. W konsekwencji pomiędzy rokiem 1989 a 1991 liczba sklepów w Polsce wzrosła ponad dwukrotnie, a w ciągu czterech lat potroiła się. „W roku 2003 na 1000 mieszkańców przypadało 12 sklepów, co wskazywało na znaczne rozdrobnienie polskiego handlu."[1]

Postępujące w Polsce przemiany społeczno-gospodarcze połączone z nasilającym się procesem globalizacyjnym, jak również internacjonalizacja koncernów coraz skuteczniej przyciągały zagranicznych inwestorów dostrzegających szansę swojej dalszej ekspansji. W wyniku tego, po okresie dominacji tradycyjnych, niewielkich sklepików na polskim rynku zaczęły pojawiać się hipermarkety. W pierwszych lata ich liczba rosła o kilkadziesiąt procent rocznie aż do roku 2008. Po tym okresie liczba nowo otwieranych hipermarketów sukcesywnie malała ograniczając się do 6.

Aktualnie, po okresie koncentracji sprzedaży detalicznej obserwowany jest ponowny trend wzrostu udziału w wartości sprzedaży sklepów o mniejszej powierzchni sprzedażowej, czego potwierdzeniem jest wynik analizy preferowanych przez konsumentów form sprzedaży towarów detalicznych.[2] Po okresie dynamicznego rozwoju sklepów wielkopowierzchniowych osiągnięto poziom nasycenia rynku tą kategorią podmiotów. Wobec powyższego następuje wzrost znaczenia dyskontów, które zgodnie z klasyfikacją proponowaną przez GUS mieszczą się w kategorii sklepów powszechnych.

[1] E.Cyrson, T.Kopczyński, *Trzy dekady handlu. Kształtowanie się polskiego rynku na przykładzie sieci Żabka [Three decades of trade. Shaping the Polish market using example of Żabka]*, 2016, s. 12-21.
[2] Ibidem.

Rysunek 1 Udział sklepów wielkopowierzchniowych w rynku spożywczym w Polsce wg wolumenu sprzedaży w latach 2007-2019
Figure 1. The share of large retailers in the grocery market in Poland by sales volume in the period 2007-2019



Źródło: E.Cyrson, T.Kopczyński, *Trzy dekady handlu. Kształtowanie się polskiego rynku na przykładzie sieci Żabka*, 2016, s. 20
Source: E.Cyrson, T.Kopczyński, *Three decades of trade. Shaping the Polish market using example of Żabka*, 2016, p. 20

Determinanty rozwoju handlu dyskontowego

Rosnąca pozycja sklepów dyskontowych niezaprzeczalnie jest wynikiem przemyślanej i sukcesywnie dostosowywanej do potrzeb klientów strategii rozwoju. Od kilku lat obserwujemy trend do robienia zakupów w sklepach o mniejszej powierzchni sprzedażowej, co stanowi przewagę dyskontów. „Polacy postrzegają je jako podmioty oferujące atrakcyjny stosunek jakości do ceny. Konsumenci coraz bardziej cenią też sobie wygodę dokonywania zakupów, częściej wybierając sklepy znajdujące się bliżej domu, do których nie muszą specjalnie dojeżdżać. Wiele osób woli robić mniejsze zakupy, ale częściej."[1]

W początkowym okresie pojawiania się dyskontów kluczowym czynnikiem decydującym o ich przewadze konkurencyjnej była polityka cenowa bazująca na oszczędnej postawie klientów zarówno tych, którzy dysponują ograniczonymi środkami finansowymi, jak również i tych, którzy w świadomy

[1] E.Cyrson, T.Kopczyński, *Trzy dekady handlu. Kształtowanie się polskiego rynku na przykładzie sieci Żabka [Three decades of trade. Shaping the Polish market using example of Żabka]*, 2016, s. 20-21.

sposób realizują politykę minimalizacji wydatków na dobra konsumpcyjne.[1] Taka forma handlu oferowała „[…] klientom towar w niższej cenie niż konkurencja, do tego charakteryzowała się ograniczonym asortymentem oraz standaryzacją zarówno bryły, jak i wnętrza obiektu".[2]

Niemniej jednak po pierwszych latach dynamicznego wzrostu, które były kluczowe dla rozwoju tego typu placówek, postrzeganie ich jako sklepów najtańszych tworzonych dla grupy mniej zamożnych klientów połączone z ograniczonym asortymentem, niską jakością oferowanych towarów, jak również mało estetycznym wystrojem i surową ekspozycją stanowiło przeszkodę w utrzymaniu dotychczasowej dynamiki wzrostu.[3]

Chcąc zachować rosnący trend, dyskonty zostały zmuszone do podejmowania nowych inicjatyw. Między innymi dlatego w ostatnich latach obserwujemy ich konsolidację.[4] Kładąc nacisk na inny rodzaj korzyści niż dotychczasowa niska cena sieci dyskontowe zaczęły zmieniać sposób komunikacji z klientami budując w nich przekonanie, że są sklepami dla każdego. Menedżerowie reprezentujący obecne w Polsce zagraniczne sieci dyskontów „jako przykład takich działań wymienili zwiększenie szerokości asortymentu poprzez dodawanie w szczególności popularnych produktów markowych. Tym samym zmniejszany jest udział marek własnych w asortymencie. Ponadto sieci te zaczęły uwzględniać w strategii rozwoju również kwestie logistyczne otwierając sklepy w centralnych lokalizacjach, co poprawia ich dostępność i podnosi komfort przy robieniu kompleksowych zakupów.[5] W wyniku tego są one w stanie konkurować zarówno z pojedynczymi, drobnymi detalistami, jak również z supermarketami, czy też hipermarketami.

O potencjale sieci dyskontowych świadczy również ich znaczna siła przetargowa wobec dostawców pozwalająca na wynegocjowanie niskich cen, podejmowanie współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami, rozszerzenie oferty asortymentowej o produkty spoza katalogu swoich, oferowanie produktów atrakcyjnych pod względem relacji ceny do ich jakości, jak również

---

[1] T.Domański, *Strategie rozwoju handlu [Strategies for the development of trade]*, PWE,Warszawa 2005.

[2] A.Szumilas, *Rozwój sieci dyskontowych w Polsce [The development of discount chains in Poland]*,Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias 2011 z 5, s. 131.

[3] J.Kosicki, M.Kosicka, *Organizacja i strategie usług żywnościowych[The organization and strategies of food service]* [w:] Skrzypek E., Dyr. T. (red.) *Strategie organizacji z rynku usług [Strategies for the organization of the market for services]*, WSFiB, Radom 2006, s.27-34

[4] J.Niewiadomska, *Przegrupowanie najtańszych [Regrouping cheapest*], „Handel" t.213, 2008 nr 1.

[5] B.Reformat, *Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji handlu detalicznego [Innovations in building competitive advantage retail organizations]*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 121

podejmowanie działań marketingowych pozwalających na zmianę wizerunkową dyskontów. Efektem powyższych inicjatyw było osiągniecie w 2015r. 24% tempa wzrostu udziału dyskontów w rynku spożywczym.[1]

Po fazie osłabienia wizerunku typowego dla dyskontu kojarzonego z niską ceną i jednocześnie wąskim asortymentem obserwujemy w Polsce trend „premiumizacji" dyskontów. Polega on na upodabniania się ich do supermarketów, gdzie możemy zrobić kompleksowe zakupy przy zachowaniu akceptowalnej polityki cenowej.[2]

Wzrost liczby sklepów dyskontowych wraz z dostosowującą się do potrzeb klientów zmianą jakościową oferty sprawia, że stają się one ważnym konkurentem dla innych podmiotów handlu detalicznego.

Kierunki zmian w sprzedaży dyskontowej w Polsce

Pierwsze sklepy dyskontowe pojawiły się w Polsce już w 1995r. Wówczas na rynek polski weszła duńska sieć sklepów Netto, otwierając pierwszy sklep w Szczecinie. Dwa lata później rozpoczął się dynamiczny rozwój sklepów Biedronka, co związane było z przejęciem dotychczasowej sieci sprzedaży przez Jerónimo Martins. Początki okresu transformacji systemowo-ustrojowej sprzyjały poszerzaniu oferty dyskontowej, co zaowocowało wejściem na polski rynek kolejnych zagranicznych sieci dyskontowych – Kaufland (2001r.), Lidl (2002r.) oraz Aldi (2006r.). Wzrost konkurencji oraz sprzyjająca koniunktura gospodarcza doprowadziły do dynamicznego rozwoju każdej z sieci sprzedażowych. Dane dla 2015r. dotyczące liczby sklepów należących do poszczególnych dyskontów w każdym z województw zostały zamieszczone w tabeli 2.

Analiza liczby dyskontów poszczególnych sieci wskazuje, iż w 2015r. pozycję lidera rynkowego uzyskała sieć Biedronka z 2667 punktami sprzedaży. Dynamiczny przyrost liczby sklepów na terenie całego kraju jest konsekwencją strategii realizowanej przez sieć do 2014 roku, która zakładała uruchamianie kilkuset nowych sklepów rocznie. W 2007 roku w Warszawie otwarty został tysięczny sklep Biedronki, w 2010 roku w Poznaniu - sklep numer 1500, w 2012 roku– 2000 sklep w Łodzi, we wrześniu 2014 – 2500 sklep w Milanówku. Od 2014r. sieć odnotowuje znacznie wolniejszy przyrost liczby sklepów, gdyż biorąc pod uwagę istniejącą sieć sprzedaży, można zauważyć, że w niektórych lokalizacjach sąsiadujące ze sobą Biedronki stały się konkurencją same dla siebie. W związku z nasyceniem rynku w zakresie dostępności Biedronki, zmianie uległa strategia rozwoju dyskontu w Polsce. W chwili obecnej

[1] E.Cyrson, T.Kopczyński, Trzy dekady… [*Three decades of trade. Shaping the Polish market using example of Żabka]*, op.cit., s.26

[2] R.Berger, *Dyskonty vs. Supermarkety- czyli historia o tym jak sieci detaliczne upodabniają się w walce o klienta [Discount vs. Supermarkets- that is the story of how retailers converge in the fight for the customer],* „Hurt&Detal" 2012, nr 9, s. 46.

podstawowym celem spółki akcyjnej Jeronimo Martins Polska jest efektywność sklepów i sieci już istniejących. Dodatkowo od 2014 roku sieć wdraża rozwiązania zgodne z oczekiwaniami klientów – głównie tych mało zamożnych. Spowolnienie gospodarcze sprawiło, że cena dla klientów stała się jeszcze bardziej istotna. Poza tym Biedronka rozwija formułę akcji tematycznych, zaś w okresowych ofertach pojawiają się innowacyjne pomysły, jak np. sprzedaż win medalowych czy sukienek wieczorowych, zaprojektowanych przez młodych polskich projektantów[1]. W umocnieniu pozycji Biedronki na polskim rynku ma pomóc wejście na rynek *convenience*, w którym dominującą pozycję posiada obecnie Żabka.

Tabela 2. Liczba sklepów dyskontowych w Polsce w 2013 r.
Table 2. The number of discount stores in Poland in 2013

	Województwo - Voivodeship	**Netto* Net**	**Kaufland***	**Biedronka**	**Lidl**	**Aldi**	**Łącznie Total**
1	dolnośląskie	39	23	246	50	14	372
2	kujawsko-pomorskie	28	10	148	35	8	229
3	lubelskie	0	12	134	34	0	180
4	lubuskie	25	11	103	23	5	167
5	łódzkie	17	17	148	28	9	219
6	małopolskie	7	20	165	35	9	236
7	mazowieckie	15	21	283	59	4	382
8	opolskie	15	14	84	18	7	138
9	podkarpackie	0	10	131	14	0	155
10	podlaskie	0	5	98	19	0	122
11	pomorskie	31	12	196	48	0	287
12	śląskie	47	23	319	81	32	502
13	świętokrzyskie	2	7	88	13	5	115
14	warmińsko-mazurskie	11	10	136	21	0	178
15	wielkopolskie	58	25	231	48	9	371
16	zachodniopomorskie	66	13	157	43	3	282
	Polska	361	233	2667	569	105	3935

** dane na koniec października 2016 r.*
Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych poszczególnych dyskontów, data dostępu 25.11.2016
Source: Own survey on the basis of the websites of each discount, access date 25.11.2016

[1] Fragment wypowiedzi dyrektora generalnego sieci Biedronka z 04.01.2014 [Fragment of expression CEO of Biedronka 04/01/2014] - http://www.portalspozywczy.pl/handel/artykuly/szef-biedronki-nt-planow-sieci-strategii-promocyjnej-i-rozwoju-sklepow-w-malym-formacie,95402.html (dzień dostępu/access date 04.12.2016).

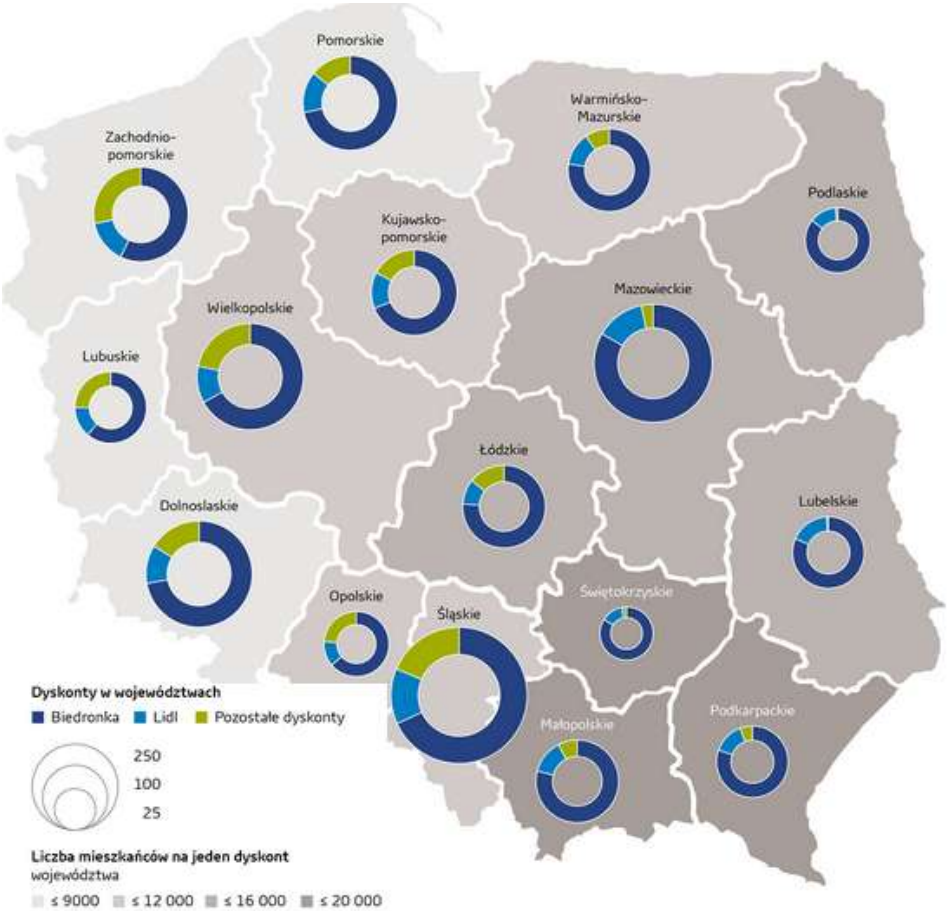
Drugim, pod kątem liczby posiadanych punktów sprzedaży w Polsce, jest dyskont Lidl. W 2015 r. sprzedaż prowadzona była w 569 sklepach we wszystkich województwach. Strategia przyjęta przez władze sieci Lidl w Polsce zakłada roczny przyrost liczby sklepów o minimum trzydzieści punktów sprzedażowych. W dziesięciu największych miastach w Polsce, czyli w Warszawie, Krakowie, Łodzi, Wrocławiu, Poznaniu, Gdańsku, Szczecinie, Bydgoszczy, Lublinie i Katowicach (i okolicznych miejscowościach) działa już ok. 150 placówek sieci Lidl. Kolejne sklepy mają być otwierane przede wszystkim na osiedlach mieszkaniowych w większych miastach lub w „sypialnych" miejscowościach otaczających aglomeracje miejskie[1]. W celu przyciągnięcia większej grupy stałych klientów, Lidl systematycznie poszerza swoją ofertę, m. in. o konkurencyjne pod względem cenowym marki własne, produkty bio/ekologiczne, szeroki asortyment alkoholi, produkty niespożywcze czy też oryginalne wyroby spożywcze z różnych zakątków świata sprzedawane w ramach akcji tematycznych. Liczne akcje promocyjne mają na celu wzrost zaufania do sieci, a także wzmocnienie wizerunku dyskontu atrakcyjnego pod względem cenowym oraz asortymentowym.

Mimo, iż widoczna jest znaczna różnica między liczbą sklepów należących do portugalskiej Biedronki oraz niemieckiego Lidla, w Polsce walka konkurencyjna w sektorze sklepów dyskontowych rozgrywa się między tymi dwoma sieciami. Dane zawarte w tabeli 2 potwierdzają marginalny udział w rynku dyskontów Netto (361 sklepów w 13 województwach), Aldi (105 sklepów w 11 województwach) czy Kaufland (233 sklepy w całej Polsce). Co prawda liczba punktów należących do wskazanych dyskontów systematycznie wzrasta, lecz istniejące obecnie różnice w dostępności każdego z dyskontów oraz mniejsze tempo powstawania kolejnych punktów sprzedaży Netto, Aldi i Kauflandu, wskazują na utrzymywanie się przewagi Biedronki i Lidla na rynku polskim w kolejnych latach. Regionalne różnice w konkurencyjności poszczególnych sieci dyskontowych przedstawia rys. 1.

W województwach zachodnich konsument ma do wyboru kilka sieci dyskontowych, natomiast na wschodzie w zasadzie tylko dwie, z silną pozycją Biedronki. Największa liczba sklepów o charakterze dyskontowym znajduje się w województwach: śląskim, mazowieckim, dolnośląskim oraz wielkopolskim. Regiony te okazały się atrakcyjne pod względem lokalizacyjnym ze względu na dużą liczbę potencjalnych nabywców, wyższą zamożność mieszkańców danego regionu (cztery województwa o najwyższym poziomie PKB *per capita* oraz przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniu brutto, a jednocześnie z najniższą rejestrowaną stopą bezrobocia) oraz względnie wysoką skłonnością do konsumpcji (mierzoną wartością sprzedaży detalicznej towarów na 1

[1]http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/lidl-coraz-blizej-550-sklepow-w-polsce,109672.html (data dostępu/ access date 04.12.2016)

mieszkańca). Można zatem stwierdzić, iż decyzje dotyczące lokalizacji sklepów dyskontowych były ściśle powiązane z pozycją ekonomiczną regionu. Obszar bogatszy stwarza większe możliwości popytowe, co ma bezpośrednie przełożenie na poziom dochodu generowanego przez poszczególne sklepy[1].



Rysunek 2. Regionalne różnice w konkurencyjności dyskontów (2016 r.)
Figure 2. Regional differences in competitiveness discount (2016)
Źródło: Mapa systemu GfK Region Graph: http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PL/images/Mapa_struktura_wojewodztw.png, data dostępu 26.11.2016.
Source: Map system GfK Region Graph: http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PL/images/Mapa_struktura_wojewodztw.png, access date 26.11.2016.

[1] Dane statystyczne GUS za 2015, *http://stat.gov.pl* (data dostępu: 25.11.2016)

W chwili obecnej najmniej sklepów dyskontowych zlokalizowanych jest w województwie podlaskim oraz w województwie świętokrzyskim. Oznacza to, że województwa o najniższym poziomie rozwoju społeczno-ekonomicznego oraz permanentnie zmagające się z problemem bezrobocia są najmniej atrakcyjnym rynkiem dla sprzedaży dyskontowej. Jednocześnie regiony te są mniejszym, w skali kraju, skupiskiem ludności, co przekłada się na mniejsze możliwości popytowe wskazanych województw[1].

Analiza gęstości sieci dyskontów wskazuje na duże zróżnicowanie w zakresie ich dostępności dla konsumentów Na jeden sklep dyskontowy w Polsce przypada średnio 11 tysięcy mieszkańców, ale w Warszawie jest to średnio 13,8 tysięcy mieszkańców, a w Poznaniu - jedynie 6,3 tysiąca mieszkańców. Największe nasycenie dyskontami występuje w średnich miastach, jak np. Ostrołęka, Słupsk, Jelenia Góra, gdzie na jeden sklep dyskontowy przypada mniej niż 5 tysięcy mieszkańców. W Polsce występują też obszary, gdzie na jeden dyskont przypada ponad 50 tysięcy mieszkańców. Na tzw. ścianie wschodniej na jeden sklep w tym kanale przypada około 20 tysięcy mieszkańców, podczas gdy w zachodniej części kraju rynek jest zdecydowanie bardziej konkurencyjny i na jeden sklep w analizowanym kanale przypada mniej niż 9 tysięcy mieszkańców. Duże różnice na rynkach lokalnych, np. pod względem dostępności sklepów sieciowych w porównaniu ze sklepami tradycyjnymi, konkurencyjność kanałów, zamożność mieszkańców, oznaczają, iż w ramach prac nad optymalizacją swojej sieci dystrybucji, producenci, jak również sieci handlowe, z powodzeniem mogą docierać do swojego klienta uwzględniając specyfikę rynku lokalnego[2].

Analiza Biedronki i Lidla pod kątem prowadzonych działań promocyjnych, a także w zakresie strategii cenowej i dostępności produktów, potwierdza istnienie silnej walki konkurencyjnej o klienta. Wystarczy, że jedna z sieci wprowadzi innowacyjną kampanię promocyjną (np. bon rabatowy w Lidlu o wartości 20 zł za zakupy za min. 100 zł w sierpniu 2016 r., czy Gang Dos Frescos w Lidlu w 2015 r.), druga z nich niemal natychmiast reaguje w analogiczny sposób (bon rabatowy w Biedronce o wartości 25 zł za zakupy za min. 199 zł oraz Gang Świeżaków). Tocząca się walka na bony, rabaty, karty lojalnościowe i nagrody będzie z całą pewnością miała wpływ na rentowność obu sieci w trakcie trwania promocji, niemniej jednak strategia ta może okazać się opłacalna w dłuższym okresie. Biorąc pod uwagę, iż klienci Lidla i Biedronki, to ta sama grupa konsumentów, walka promocyjna ma na celu

[1] Ibidem.

[2] Regionalne różnice w konkurencyjności regionów – wyniki badań przeprowadzonych przez GfK 20.09.2016 [[*Regional differences in the competitiveness of regions - the results of research conducted by GfK* 09/20/2016]]http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PL/images/Mapa_struktura_wojewodztw.png, data dostępu/ access date 26.11.2016.

przyciągnięcie do sieci nowych klientów, którzy powiększą grupę stałych, lojalnych nabywców.

Mimo wielu podobieństw w sposobie działania Biedronki i Lidla, można wskazać też szereg różnic występujących pomiędzy konkurującymi dyskontami. Kluczowe z nich zostały zamieszczone w tabeli 3.

Tabela 3. Cechy różnicujące Biedronkę i Lidla
Table 3. Features differentiating Biedronka and Lidl

Kryterium różnicujące **The criterion for differentiating**	**Biedronka**	**Lidl**
Średnia wielkość sklepu **The average size of the store**	640 m kw.	1 080 m kw.
Lokalizacja **Location**	Dowolna/różnorodna Any / diverse	Green field Green field
Liczba sklepów **Number of stores**	2667	569
Łączna powierzchnia sprzedaży **The total sales area**	1 650 tys m kw.	590 tys. m kw.
Pochodzenie produktów **Origin of products**	Głównie polskie (90% asortymentu) Mainly Polish (90% range)	Produkty głównie z importu Products mainly from imports
Oferta odzieżowa **offer clothing**	Niewielkie znaczenie Little importance	Duże znaczenie – marki własne: Livergy, Esmara, Jolinesse Important - own brands: Livergy, Esmar, Jolinesse
Strategia komunikacji **communication strategy**	Cena, później jakość Price, quality later	Jakość, później cena Quality, price later

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „ Rozwój dyskontów w Polsce na tle innych formatów handlowych" sporządzonego przez Market Side, maj 2015 ["The development of discount stores in Poland compared to other retail formats" drawn up by the Market Side, May 2015]
Source: Own study based on the report "The development of discount stores in Poland compared to other retail formats" drawn up by Side Market, May 2015.

Biorąc pod uwagę wyniki badań internetu Megapanel PBI/Gemius przeprowadzonych przez firmę Gemius dla 2015 r., możliwe jest także wskazanie różnic między Biedronką a Lidlem w zakresie zainteresowania poszczególnymi sieciami dyskontowymi w sieci. Wśród internautów odwiedzających strony internetowe obu sklepów więcej jest kobiet- w przypadku Biedronki panie stanowią średnio 60% odwiedzających, zaś w przypadku Lidla jest to 57%. Na stronie Biedronki jest stosunkowo wysoki odsetek osób w wieku 25-34 lata, natomiast strona Lidla cieszy się zainteresowaniem wśród starszych internautów – w wieku 55+. Obie strony są chętnie odwiedzane przez internautów deklarujących wykształcenie

pomaturalne, licencjackie lub wyższe. Strona Biedronki jest szczególnie chętnie odwiedzana przez internautów mieszkających w małych miastach (do 20 tysięcy mieszkańców). Strona Lidla swoją zawartością trafia w potrzeby internautów z większych miast (powyżej 200 tysięcy mieszkańców). Choć profile użytkowników obu stron są dość zróżnicowane, to jednak wielu z nich (ok. 50%) odwiedza strony internetowe obu sklepów.[1]

Podsumowanie - Przyszłość sprzedaży dyskontowej w Polsce

Udział na rynku polskim dyskontów sięga dziś 24% – jest to wynik trzy razy większy niż siedem lat temu. To poziom wyższy niż we Francji (14%), bliski Belgii (19%) i szybko podążający śladem Niemiec, gdzie dyskonty posiadają aż 44% spożywczego rynku detalicznego[2]. Wzrost znaczenia sprzedaży dyskontowej w ogólnej strukturze handlu detalicznego wynika przede wszystkim z dynamicznego rozwoju asortymentu oraz coraz bardziej atrakcyjnych działań promocyjnych.

W ostatnich latach wyraźnie wzrosła liczba oraz jakość marek własnych, oferowanych przez dyskonty. Niemniej jednak to produkty markowe odpowiadają w dużej mierze za wzrost sprzedaży w dyskontach. W 2015 r. stanowiły one już 48% wartości koszyka. Znaczący wzrost sprzedaży zaobserwowano także w przypadku dóbr ekskluzywnych, jak np. segmenty premium win, whisky czy owoce morza. Szeroka oferta produktowa wraz z atrakcyjnymi obniżkami cen, które dzięki sezonowemu charakterowi dają kupującym poczucie nabycia czegoś wyjątkowego, limitowanego, niedostępnego w innych sklepach, sprawiają, że w polskich dyskontach zakupy robią niemal wszyscy. Wpływ na to ma także zmieniający się wizerunek sklepów dyskontowych - w chwili obecnej mają one charakter sklepów uniwersalnych, w których można zrobić zarówno zakupy codzienne, jak i te o charakterze zapasów[3].

Analiza dotychczasowych działań sieci dyskontowych pozwala przypuszczać, iż w najbliższych latach obserwowana będzie dalsza ekspansja numeryczna dyskontów w Polsce, niemniej jednak tempo zmian będzie nieco słabsze. W najbliższym czasie sklepy dyskontowe będą systematycznie poszerzać swoją ofertę, nadążając, a często wyprzedzając, trendy konsumenckie. W dalszym ciągu poprawiać się będzie wizualna strona dyskontów oraz będą rosły nakłady na działania marketingowe, co w konsekwencji wpłynie na zmniejszenie różnic cenowych pomiędzy delikatesami a dyskontami, upodabniając te ostatnie do sklepów *convenience*. W celu zdobycia zaufania

[1]https://www.gemius.pl/agencje-aktualnosci/biedronka-kontra-lidl-kto-odwiedza-strony-www-dyskontow.html data dostępu/ access date 30.11.2016

[2]https://www.wiadomoscihandlowe.pl (data dostępu/ access date: 30.11.2016)

[3] „Dyskonty: w obliczu wyzwania.” Raport Nielsena, 12.07.2016 ["Discount: in the face of challenges." Nielsen Report, 12.07.2016] (www.nielsen.com)

klientów sieci dyskontowe będą coraz częściej angażowały się w akcje społeczne, odwoływały się do lokalności i polskości, a także będą podejmowały próby zaznaczenia swojego udziału w e-commerce.

Reasumując: liczba sklepów dyskontowych w kolejnych latach nadal będzie wzrastać, umacniając pozycję dyskontów w strukturze handlu detalicznego.

Bibliografia

1. Berger R., *Dyskonty vs. Supermarkety- czyli historia o tym jak sieci detaliczne upodabniają się w walce o klienta [Discount vs. supermarkets- that is the story of how retailers converge in the fight for the customer]*, „Hurt&Detal" 2012, nr 9.
2. Cyrson E., Kopczyński T., *Trzy dekady handlu. Kształtowanie się polskiego rynku na przykładzie sieci Żabka [Three decades of trade. Shaping the Polish market using example of Żabka]*, 2016.
3. Domański T., *Strategie rozwoju handlu [Strategies for the development of trade]*, PWE, Warszawa 2005.
4. „Dyskonty: w obliczu wyzwania." Raport Nielsena, 12.07.2016 ["Discount: in the face of challenges." Nielsen Report, 12.07.2016] (www.nielsen.com)
5. Kosicka-Gębska M., Tul-Krzyszczuk A., Gębski J., *Handel detaliczny żywnością w Polsce [Food retailing in Poland]*, SGGW, Warszawa 2011.
6. Kosicki J., Kosicka M., *Organizacja i strategie usług żywnościowych [The organization and strategies of food service]* [w:] Skrzypek E., Dyr. T. (red.) *Strategie organizacji z rynku usług [Strategies for the organization of the market for services]*, WSFiB, Radom 2006.
7. Niewiadomska J., Przegrupowanie najtańszych [Regrouping cheapest], „Handel" t.213, 2008 nr 1.
8. Reformat B., *Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji handlu detalicznego [Innovations in building competitive advantage retail organizations]*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
9. Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002r. ustanawiającego ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego powołujące Europejski Urząd ds. bezpieczeństwa żywnością oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności [Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002. laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority. food security and laying down procedures in matters of food safety].
10. *„ Rozwój dyskontów w Polsce na tle innych formatów handlowych" sporządzonego przez Market Side, maj 2015["The development of discount stores in Poland compared to other retail formats" drawn up by the Market Side, May 2015]*
11. Rutkowski K., Cichosz M., Pluta-Zaremba A., Zaremba M., *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki [Logistics distribution. The specificity. Development trends. Good practice]*, SGH, Warszawa 2005.
12. Szulce H., *Struktury i strategie w handlu* [*Structures and strategies in trade*], PWE, Warszawa 1998.
13. Szumilas A., *Rozwój sieci dyskontowych w Polsce [The development of discount chains in Poland]*,Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias 2011.
14. http://www.biedronka.pl/pl, data dostępu/*access date* 26.11.2016
15. http://www.lidl.pl/pl/index.htm, data dostępu/ *access date* 26.11.2016

16. https://netto.pl/, data dostępu/ *access date* 26.11.2016
17. http://www.kaufland.pl/Home/index.jsp, data dostępu/ *access date* 26.11.2016
18. http://www.aldi.pl/, data dostępu/ *access date* 26.11.2016
19. *http://stat.gov.pl*data dostępu/ *access date* 25.11.2016
20. http://bialystok.stat.gov.pl/dane-o-wojewodztwie/wojewodztwo/ceny-handel-uslugi-1022/ data dostępu/ *access date* 26. 11.2016
21. https://www.gemius.pl/agencje-aktualnosci/biedronka-kontra-lidl-kto-odwiedza-strony-www-dyskontow.html data dostępu/ *access date* 30.11.2016
22. http://www.portalspozywczy.pl/handel/artykuly/szef-biedronki-nt-planow-sieci-strategii-promocyjnej-i-rozwoju-sklepow-w-malym-formacie,95402.html , data dostępu/ *access date* 04.12.2016).
23. http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/lidl-coraz-blizej-550-sklepow-w-polsce,109672.html, data dostępu/ *access date* 04.12.2016)
24. http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PL/images/Mapa_struktura_wojewodztw.png, data dostępu/ *access date* 26.11.2016.
25. *Regionalne różnice w konkurencyjności regionów – wyniki badań przeprowadzonych przez GfK* 20.09.2016 [*Regional differences in the competitiveness of regions - the results of research conducted by GfK* 09/20/2016] http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PL/images/Mapa_struktura_wojewodztw.png, data dostępu/ *access date* 26.11.2016

DISCOUNT STORES IN THE STRUCTURE OF THE RETAIL TRADE. PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT

Summary

The aim of this article is to identify the importance and the role of discount stores in the structure of retail trade in Poland. The article is divided into three parts. The first part describes retail trade in Poland. The second part focuses on the specifics of discount trade. The third part has empirical character and includes analysis of changes in the discount sales in Poland in recent years.

Analysis of the trends occurring in the Polish economy, and statistical data analysis confirms the growing share of discounters in the structure of retail trade in Poland. The considerations are based on Polish literature and reports of discount networks acting in Poland.
Key words: retail trade, discount store

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia oraz roli sklepów dyskontowych w strukturze handlu detalicznego w Polsce. Artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej części scharakteryzowany został handel detaliczny w Polsce. Część druga koncentruje się na specyfice handlu dyskontowego. Część trzecia ma charakter empiryczny i zawiera analizę zmian w sprzedaży dyskontowej w Polsce w ostatnich latach

Analiza trendów występujących w polskiej gospodarce oraz analiza danych statystycznych jednoznacznie potwierdza rosnący udział sieci dyskontowych w strukturze handlu detalicznego w Polsce. Zmiany następują zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym. Rozważania są oparte zarówno o polską literaturę przedmiotu, jak też raporty z badań, które odzwierciedlają bieżącą kondycję poszczególnych sieci dyskontowych działających w Polsce.
Słowa kluczowe: handel detaliczny, dyskont

Adres do korespondencji-Correspndence address
Uniwersytet w Białymstoku
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Warszawska 63
15-062 Białystok

DZIAŁ III

POLSKA
– UNIA EUROPEJSKA - SĄSIEDZTWO

CHAPTER III

POLAND
- THE EUROPEAN UNION- NEIGHBOURHOOD

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 538-550
data przesłania 17.09.2016/ akceptacji artykułu 30.11.2016

Dr Dariusz Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski

TRENING KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ WARUNKIEM POSTĘPU W RELACJACH POMIĘDZY „SWOIMI" A „OBCYMI"

Wstęp

Podobno to Św. Augustyn powiedział: „boję się tego co się ode mnie różni, entuzjazmuję się tym ,co jest podobne." Wyraził tym samym odwieczny lęk człowieka przed tym co odmienne, niezrozumiałe i nieogarnione. Wskazał jednocześnie, że niezależnie od tego, czym się ta odmienność przejawia, jest dla postrzegającej ją jednostki kategorią psychologicznie trudną do przyjęcia. Procesowi komunikacji z obcymi towarzyszy niepewność a często lęk, będące źródłem braku tolerancji i dyskryminacji. .

Jednym ze sposobów na uporządkowanie relacji z osobami odmiennymi kulturowo jest podejmowanie systematycznych działań edukacyjnych, znanych pod nazwą treningu kompetencji międzykulturowych czy treningu komunikacji międzykulturowej a przez autora określanych mianem treningu wzajemnego uczenia się.

Celem treningu jest: wyposażenie uczestników w wiedzę, umiejętności i postawy umożliwiające efektywną komunikację pomiędzy „swoimi" i „obcymi" oraz łączenie idei i wartości poszczególnych osób o odmiennych kulturach podmiotowych w coś nowego, czego ani „nasi" ani „obcy" nie byliby w stanie stworzyć, działając samodzielnie.

Niniejszemu opracowaniu przyświecają dwa cele. Pierwszy ma charakter teoretyczno - poznawczy, który przejawia się w zaprezentowaniu: podstawowych założeń dotyczących problematyki „obcego" w procesie komunikacji międzykulturowej oraz istoty i zadań treningu komunikacji międzykulturowej. Drugi cel ma charakter praktyczno-wdrożeniowy. Autor prezentuje model procesu budowania mikrokultury oraz autorską propozycję ćwiczeń w ramach treningu komunikacji międzykulturowej. Wskazane cele artykułu zostaną osiągnięte poprzez zastosowanie metod: krytycznej analizy literatury oraz obserwacji, poczynionej w wyniku eksperymentów przeprowadzonych w czasie zajęć z przedmiotu „Zarządzanie międzykulturowe", prowadzonych ze studentami. Artykuł podkreśla potrzebę prowadzenia systematycznych i ukierunkowanych działań treningowych, w obszarze mikro

i makro organizacji, które stają się warunkiem sin quo non poprawy relacji z „obcymi" Przykładowo, adresatem działań treningowych mogą być: pracownicy samorządu terytorialnego, organizacji biznesowych, uczniowie.

Autor artykułu w pełni podziela stanowisko Deweya, że sztuka może przełamywać bariery międzykulturowe, pozwala „wejrzeć w inną kulturę"[1], stąd ilustracją tekstu są dzieła malarskie.

Komunikacja międzykulturowa a pojęcie „obcego" w kulturze

Komunikacja międzykulturowa jest pojęciem na tyle szerokim, by objąć nim kontakty pomiędzy Polakami a Rosjanami, przedstawicielami religii chrześcijańskiej i muzułmanami, mężczyznami i kobietami, heteroseksualistami a transseksualistami, a nawet relacje pojawiające się wówczas, gdy niedawno przyjęty pracownik podejmuje pracę. Meletzke definiuje to zjawisko jako: „proces wymiany myśli i znaczeń pomiędzy ludźmi reprezentującymi różne kultury"[2].

Do zrozumienia procesu komunikacji międzykulturowej niezbędne jest dostrzeżenie, że ludzie stojąc w obliczu różnic kulturowych mają tendencję, by traktować osobę z innej grupy jako „obcego".

Termin „obcy" jest wieloznaczny, może odnosić się do obcokrajowców, homoseksualistów, wyznających inną religię, outsiderów, zachowujących się czy ubierających odmiennie od nas, każdego kto nie jest nam znany. Mimo wieloznaczności pojęcie obcego pozostaje jednym z najważniejszych narzędzi socjologicznych, używanych w analizie procesów społecznych zachodzących w świadomości i w grupach, które stają w obliczu nowych porządków społecznych[3].

„Obcy" nie posiadają wiedzy koniecznej do pełnego zrozumienia nowego środowiska oraz stylu komunikacji znajdujących się w nim ludzi. Z kolei członkowie grupy, w której pojawiają się „obcy", nic nie wiedzą o poszczególnych „obcych" , mimo, że mogą mieć pewne informacje na temat kultur, z których oni przybywają. Brak informacji o poszczególnych obcych powoduje, że nasze początkowe wyobrażenie o nich ma charakter stereotypowy. Obcy klasyfikowani są na podstawie jakichkolwiek zrozumiałych i dostępnych oraz zazwyczaj nieuporządkowanych informacji. Jeśli jedyna posiadana informacja mówi o tym z jakiej kultury się wywodzą, będzie ona warunkowała nasze początkowe doznania. „Obcy" według naszego postrzegania to osoby, które są od nas różne i są nam nieznane. Obcość jest zjawiskiem zależnym od kontekstu, ocena obcego jest określana w odniesieniu do grupy gospodarza,

[1] w: C.Freeland, *Czy to jest sztuka?, [Whether it is art.?]*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2004, s. 82

[2] w: B. Ociepka, *Komunikowanie międzynarodowe, [International announcing],* Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 23

[3] J. Steward, (red.), *Mosty zamiast murów, , [Bridges Not Walls]*, PWN, Warszawa, 2003, s, 527

lokalnej, narodowej czy jakiejkolwiek, którą znamy.

Obcym jest osoba z Polski odwiedzająca inny kraj, jak i przybysz z Rosji do Polski. Czarnoskóry nauczyciel uczący w szkole, uchodźca islamski z Syrii, fan drużyny Legii znajdujący się na stadionie Lecha, ateista dzielący się swoimi poglądami, homoseksualista próbujący ułożyć sobie życie czy liberał, który znalazł się otoczeniu skrajnych konserwatystów – wszystko to przykłady „obcych". Reasumując, jako obcego określamy: „każdą osobę , która wchodzi w nieznane jej środowisko[4]".

To również ktoś, kogo się obawiamy, postrzegamy jako opozycjonistę lub wroga. Wrogość jest szczególnym przypadkiem traktowania obcości, ponieważ oprócz uczucia odrębności, pojawia się wyraźne negatywne zabarwienie emocjonalne. „Inność" podparta negatywnymi emocjami może wywoływać zachowania nakierowane na zwalczanie opozycjonisty.

Inny „obcy" jest obecnie problemem wewnętrznym kultury europejskiej, a zarazem problemem moralnym i etycznym każdego z nas. Nowy, współczesny „inny" to fanatyk religijny, terrorysta. Pozornie zintegrowany, często opisywany przez znajomych jako dobry sąsiad, działa z zaskoczenia, dokonując samobójczego zamachu. Tego rodzaju „inność" doprowadza często do utożsamiania każdego islamisty z terrorystą. Pogłębia podziały oraz utrudnia a nawet uniemożliwia podjęcie dialogu międzykulturowego.

Z kolei „swojskość" jest pojęciem, które stoi w opozycji do „obcości". W zależności od kontekstu, aktualnych potrzeb czy wiedzy, człowiek postrzega jako „swoich" – rodzinę, mieszkańców najbliższej okolicy, współpracowników, czy w końcu naród, czy przedstawicieli kultury zachodniej. Podział na „swoich"
i „obcych" zwykle rodzi się w sytuacjach konfliktowych.

Tabela 1. Wybrane cechy swoich i obcych
Table 1. Chosen features one's and of strangers

swoi /nasi	**obcy/ inni**
Podobieństwo, pozytywne cechy	Odmienność , negatywne cechy
Przewidywalność zachowań	Nieprzewidywalność zachowań
Wyznają wspólne wartości np. mały dystans władzy, indywidualizm	Wyznają inne wartości, np. duży dystans władzy, wspólnotowość
Bezpieczeństwo, status quo	Zagrożenie, niepewność
Wspólne: symbole, rytuały, bohaterowie	Różne: symbole, rytuały, bohaterowie
Otwarte komunikowanie się	Bariery komunikacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Lalak, (red.),Migracja Uchodźstwo Wielokulturowość zderzenie kultur we współczesnym świecie, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2007, s. 91
Source: Own study on the base D. Lalak, (ed.), Migration Refugee status Multiculturalism inducing collision of cultures in contemporary world, the Academy publishing company "Schoolboy", Warsaw 2007, p. 91

[4] Tamże

Jak „swoi” wyobrażają sobie i traktują „obcych” ?. Zapewnie różnie, ponieważ obcość jest zjawiskiem zależnym od szerszego tła, na którym się pojawia - status obcego jest zawsze określany w odniesieniu do grupy dominującej. Może tak, jak przedstawił ten dylemat na obrazie z 1498 roku pt. „Wędrowiec” Hieronim Bosch.



Rys. 1. Hieronim Bosch „Wędrowiec” , Rotterdam, Museum Boymans-van Beuningen
Fig. 1. Hieronim Bosch "Wanderer", Museum Boymans-van Beuningen
Źródło: Opracowania wlasne autora
Source: Own author’s elaborations

Centralną postacią dzieła jest starszy mężczyzna, o czym świadczy twarz pokryta zmarszczkami, pochylona, szczupła sylwetka czy siwe włosy wystające spod chusty. Bohater jest ubogim wędrowcem odzianym w buty „nie do pary” i wystrzępione ubranie. Chyba nie jest w pełni sił fizycznych, o czym świadczy nie tylko sylwetka ale również prowizorycznie opatrzona lewa noga. Cały jego dobytek kryje się w koszu, który dźwiga na plecach. W ręku trzyma kij – laskę, ułatwiający chodzenie. Widoczna w tle obrazu gospoda może być alegorią przestrzeni zarezerwowanej wyłącznie dla swoich, którzy zdają się złośliwie obmawiać przechodzącego. Nie wykonują najmniejszego gestu, aby go zatrzymać, zapytać, czy nie potrzebuje pomocy. Skupieni na doraźnych uciechach czy załatwianiu potrzeb fizjologicznych, być może w ten sposób ukrywają lęk przed nie swoim. Widoczna przed wędrowcem furtka wydaje się być symboliczną granicą pomiędzy tym, co znane, bezpieczne, również grzeszne ale zarezerwowane wyłącznie dla „naszych”, a tym co niepewne, ale przyzwoite, zagrażające ale niedyskryminujące. A może warto uznać, że

mężczyzna z obrazu to personifikacja współczesnego emigranta, który znajduje coraz mniej zrozumienia dla swoich losów u europejskich społeczeństw. Przestrzeń wokół gospody to rozbawiony zaścianek, prostactwo próbujące poprzez zatracenie się w zabawie, czczej dyskusji, przymknąć oczy na problemy własne i innych. Widoczny w tle obrazu krajobraz, do którego prowadzi wspomniana wcześniej furtka, może być obietnicą mitycznej „krainy wiecznej szczęśliwości", w której znajdzie się miejsce dla wszystkich, bez względu na dzielące ich różnice.

Aby ten postulat miał szansę się ziścić, nie można liczyć na szczęśliwy zbieg okoliczności. Chcąc zbudować wspólną, pozbawioną ksenofobii i dyskryminacji przestrzeń organizacyjną, potrzebny jest dialog kultur i kształtowanie swoistej kultury wspólnotowej.

Trening komunikacji międzykulturowej

Organizacja Narodów Zjednoczonych przygotowała ankietę na temat problemów żywnościowych na świecie. Jedno z poleceń brzmiało: proszę szczerze odpowiedzieć na pytanie: Jak Pana/Pani zdaniem należy rozwiązać problem niedostatku żywności w wielu krajach na świecie?
Badanie skończyło się niepowodzeniem , ponieważ:

1. W Afryce nikt nie wiedział, co to żywność.
2. W Europie Wschodniej nie wiedziano, co to szczerość.
3. W Europie Zachodniej nie wiedziano, co to niedostatek.
4. W Chinach nikt nie wiedział, co to własne zdanie.
5. Na Bliskim Wschodzie nie wiedziano, co to jest rozwiązanie problemu.
6. W USA nikt nie wiedział, że są jeszcze jakieś inne kraje na świecie.

Anegdota ta jest znakomitym przykładem ilustrującym różnice kulturowe w odniesieniu do wiedzy na temat świata i ludzi[5]. Wskazuje przywary i ograniczenia danej kultury w postaci np. występowania ego czy etnocentryzmu w przypadku USA, braku jawności czy otwartości w Europie Wschodniej czy wypierania indywidualizmu przez myślenie wyłącznie wspólnotowe w Chinach.

Nasze obawy w stosunku do „obcych" często wynikają z niewiedzy na temat innej kultury. Ludzie często nie są świadomi istnienia wielu różnic kulturowych i dlatego błędnie rozumieją zachowania członków grupy obcej. Odwołajmy się jeszcze raz do Boscha. Temat obrazu niderlandzkiego mistrza „Leczenie głupoty" odnosi się do hipotetycznej procedury medycznej wykonywanej przez europejskich znachorów w XV wieku a polegającej na trepanacji czaszki pacjenta uznanego za głupiego lub szalonego. Celem zabiegu

[5] D. Lalak, (red.),*Migracja Uchodźstwo Wielokulturowość zderzenie kultur we współczesnym świecie, [Migration Refugee Multiculturalism inducing collision of cultures in contemporary world]*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2007, s. 89

było wydobycie z jej środka kamienia szaleństwa, uważanego za źródło szaleństwa lub ograniczenia.



Rys. 2. Hieronim Bosch, „Leczenie głupoty", Prado
Fig. 2. Hieronim Bosch, "Curing the stupidity", Prado
Źródło: Opracowania wlasne autora
Source: Own author's elaborations

Hieronim Bosch przedstawił człowieka poddawanego takiemu zabiegowi. Pacjent siedzi na krześle poddając się praktykom znachora-chirurga, noszącego na głowie lejek. W tamtych czasach uważano, że choroby umysłowe są spowodowane brakiem płynu w mózgu, płynu uważanego za olej, który można łatwo wlać do komory czaszkowej przy pomocy lejka. Taki olej znajduje się w dzbanie przywieszonym do pasa chirurga-szarlatana.

Tuż obok pacjenta przy kamiennym stoliku stoją dwie postacie: duchowny trzymający dzbanek z winem oraz zakonnica z księgą na głowie. Postać zakonnicy symbolizuje prawdopodobnie mądrość, odpowiedzialność i rozsądek niezbędne w walce z niewiedzą, dotycząca również relacji z innymi ludźmi.

Zatem efektywność adaptacji i integracji „ obcych" zależy od wielu różnych czynników, wśród których najważniejsze stanowią: znajomość języka, poziom zróżnicowania kultury własnej i obcej, efektywna dwustronna edukacja, klimat budowany przez polityków wokół inności. W podejściu pedagogicznym

edukacja dwustronna stanowi podstawowy kwantyfikator i mechanizm adaptacji i integracji „obcych" wśród „swoich". Proces ten dokonuje się poprzez budowanie wiedzy i wzajemnego zrozumienia się . Zadania edukacji zawsze musza być zorientowane na oddziaływanie na obie kategorie: „swoją" i „obcą" i odnoszą się one do:
- po stronie „swoich"/przejmującej – zmiany postaw społecznych wobec „obcych"(eliminacja uprzedzeń, stereotypów, dyskryminacji), poprzez poprawę i zwiększenie świadomości społecznej, kształtowanie postaw tolerancyjnych i empatycznych oraz wskazanie korzyści wynikających z włączenia obcych w system społeczno-kulturowy,
- po stronie „obcych" - eliminacji barier językowych, eliminacji barier społeczno-kulturowych(dzielenie się wiedzą, uczenie umiejętności społecznych),
- po obu stronach - uczenia się od siebie nawzajem, budowania kultury dialogu.
Programy edukacyjne, o których tu mowa noszą nazwę treningów kompetencji międzykulturowych czy treningu komunikacji międzykulturowej a przez autora określane są mianem treningu wzajemnego uczenia się. Trening kompetencji międzykulturowych skupia się na doskonaleniu kompetencji przydatnych w odmiennym kręgu kulturowym lub w pracy z osobami odmiennymi kulturowo: imigrantami, uchodźcami. Celem treningu jest wyposażenie uczestników w wiedzę, umiejętności i postawy ułatwiające poruszanie się w odmiennym systemie kulturowym[6].

Najpoważniejszym jednak wyzwaniem treningu jest podjęcie próby kształtowania mikrokultury czy kultury wspólnotowej. W ramach trwającego procesu obie strony, reprezentujące różne kultury, opowiadają się za niektórymi ze swoich wartości, a jednocześnie pozostają otwarte na odmienne idee i przekonania. Percepcja stron zmienia się stopniowo z „my" i „oni nie nasi"/ „obcy" na „my". Powstała w wyniku procesu mikrokultura w założeniu ma przynosić korzyści obu stronom i samej organizacji a zarazem pozwala na ciągłą eksplorację międzykulturową i wzajemne uczenie się.
Proces budowania mikrokultury może obejmować następujące etapy postępowania:
- wnikliwe rozpoznanie wartości charakterystycznych dla własnej kultury, poznanie jej mocnych stron i ograniczeń,

[6] M. Piegat-Kaczmarczyk, Trening kompetencji międzykulturowych, ([Training of cross-cultural competence](w:) T. Pilch (red.), Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku [Pedagogic encyclopedia of the 21st century], Wydawnictwo Akademickie „Żak" , Warszawa 2007, s.796

- opis różnic kulturowych występujących wśród uczestników procesu, w oparciu o wymiary występujące w typologiach takich autorów jak, przykładowo: G. Hofstede (indywidualizm-kolektywizm, dystans władzy, męskość – kobiecość, tolerancja niepewności)[7], R. Gesteland (kultury protransakcyjne i propartnerskie- monochromiczne i polichromiczne; - nieceremonialne i ceremonialne, ekspresyjne i powściągliwe)[8], F. Tropenaars, Ch.Hampden-Turner (uniwersalizm – partykularyzm, analiza – synteza, indywidualizm – kolektywizm, wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność, status nadany- status zdobyty, równość – hierarchia, sekwencyjność – synchronia)[9],
- wskazanie mocnych i słabych stron danego wymiaru, z punktu widzenia organizacji, określonego problemu czy zadania,
- mediacje pomiędzy odmiennymi wzorami zachowań prowadzące do wypracowania kompromisu,
- zaimplementowanie wypracowanych rozwiązań[10].

[7] G.Hofstede, Kultury i organizacje, [Cultures and organizations], PWE, Warszawa 2002
[8] R. Gesteland, Różnice kulturowe a zachowania w biznesie, [Cultural differences but behaviours in the business], PWE, Warszawa 2000
[9] F.Trompenaars, Ch.Hampden-Turner, Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, [Personnel management in diversified culturally organizations], Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005
[10] D.Stankiewicz, Zarzadzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy, [Diversity managament as the integrated business model](w:) Studia zarządzania międzykulturowego [Studies of the cross-cultural management],Ł.Sułkowski, M.Chmielecki (red.), Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Łódź 2012, s. 66-67



Rys. 3. Marc Chagall, "Macierzyństwo", Amsterdam, Stedeljik Museum
Fig. 3. Marc Chagall, " Motherhood ", Amsterdam, Stedeljik Museum
Źródło: Opracowania wlasne autora
Source: Own author's elaborations

Warunkiem powodzenia procesu budowania mikrokultury jest przekraczanie granic własnej kultury, przy zachowaniu świadomości swojej tożsamości, z jednoczesnym otwarciem na innych. Zdajemy sobie sprawę z własnej odrębności ale dzięki jej częściowemu zniesieniu możemy zbudować to co ma charakter transgraniczny. Powstała mikrokultura to wynik przejmowania innych wzorców kulturowych do kultury własnej, a zarazem godzenia przeciwieństw. Znakomitym, symbolicznym przykładem przekraczania granic jest obraz M. Chagalla zatytułowany „Macierzyństwo". Przedstawia hermafrodytę uosabiającego jedność i nierozłączność pierwiastka męskiego i żeńskiego, a widoczne w łoniedziecko może być interpretowane jako wynik miłości zrodzonej przez zgodność przeciwieństw[11].

[11] M. Battistini, *Symbole i alegorie, [Symbols and allegories]*,Arkady, Warszawa 2005, s101

Autorska propozycja ćwiczeń w ramach treningu komunikacji międzykulturowej

Cel:

Rozpoznanie wartości własnej kultury oraz kultury „innego", przełamywanie lęku przed „obcym", kształtowanie postaw geocentrycznych i budowanie szacunku wobec różnic kulturowych oraz podjęcie próby zbudowania kultury wspólnotowej.

Wymagania wstępne:

Uczestnicy zostali zapoznani z takimi pojęciami jak: kultura, komunikacja międzykulturowa, „swój", „obcy"; przejawami kultury w układzie symbole, bohaterowie, rytuały i wartości oraz typologiami kultur wg. R. Gestelanda, G. Hofstede i A. Trompenarsa i Ch. Hampden -Turnera, potrafią operować przykładami państw w odniesieniu do poszczególnych wymiarów, pamiętając o tym, że kultury różnią się od siebie pod względem wszystkich tych wymiarów jednocześnie[12]; przykładowo: Polska charakteryzuje się przechodzeniem od wspólnotowości do umiarkowanego indywidualizmu, wysoką tolerancją niepewności, zmniejszającym się dystansem władzy[13], dominacją pierwiastka męskiego w zarządzaniu oraz umiarkowanym propartnerstwem, ceremonialnością, polichromicznością i zmieniającą się ekspresyjnością[14], jest krajem, w którym mamy do czynienia z sekwencyjnym podejściem do czasu, przewagą wewnątrzsterowności na zewnątrzsterownością i często występującym statusem przypisanym.

Sposób realizacji:

1. Uczestnicy indywidualnie starają się uzewnętrznić własną kulturę, kolejno podając przykłady symboli, bohaterów, rytuałów i wartości, pamiętając o tym, że aby zrozumieć obcą kulturę, należy najpierw w pełni zrozumieć kulturę własną; oznacza to, konieczność mówienia zarówno o mocnych stronach danej kultury jak i jej przywarach czy słabościach . Prowadzący powinien zwrócić uwagę na dystansowanie się uczestników wobec takich postaw, jak np.: polski mesjanizm i wiara w wyjątkowość czy rosyjska skłonność do poddawania się losowi.
2. Dzielimy uczestników na dwa zespoły. Zespoły losują kartki wskazujące dany wymiar kulturowy np. kultura męska/ kobieca, polichromiczna/monochromiczna, wewnątrzsterowna / zewnątrzsterowna wraz z opisem problemu organizacyjnego np. rekrutacja i selekcja, motywowanie, podejmowanie decyzji.

[12] W. Stephan, C. Stephan, Wywieranie wpływu przez grupy, [Exerting influence by groups], Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk, 2003, s.126

[13] Ł. Sułkowski, Kulturowa zmienność organizacji, [Cultural changeability of the organization], PWE, Warszawa 2002, s.125-130

[14] R. Gesteland, s.210

3. Uczestnicy przygotowują i odgrywają dramę, w ramach której dochodzi do konfrontacji odmiennych wymiarów kulturowych np. charakteryzujących Japończyków akceptujących status przypisany i Amerykanów hołdujących statusowi osiągniętemu, pro partnerskich Włochów i pro transakcyjnych Niemców; zadaniem aktorów jest takie pokierowanie dramą, aby z jednej strony pokazać różnice kulturowe występujące przy rozwiązywaniu danego problemu organizacyjnego oraz ograniczyć negatywne skutki tych różnic, z drugiej starać się kształtować mikrokulturę, łącząc różne punkty widzenia, przykładowo: Polacy od Rosjan mogą uczyć się umiejętności pracy w zespole czy stwarzania szerszego kontekstu komunikacyjnego. Z kolei nasze doświadczenia dotyczące partycypacji w zarządzaniu czy radzenia sobie w sytuacjach niepewności, mogą okazać się cenne dla rosyjskich partnerów.
4. Ogólna dyskusja nad uzyskanymi efektami:
   - analiza odegranych ról i dram,
   - dodatkowe propozycje dotyczące wzajemnego uczenia się.

Czas realizacji:

60 minut.

Materiały pomocnicze:

1. Typologie kultur wg. . R. Gestelanda, G. Hofstede i A. Trompenarsa i Ch. Hampden-Turnera.
2. Model kultury wg. Hofstede, przedstawiający przejawy kultury na różnych poziomach głębokości: symbole, bohaterowie, rytuały, wartości.

Podsumowanie:

Dyskryminacja, ksenofobia, rasizm to problemy, z którymi wciąż borykamy się w Polsce. W ostatnim okresie skala tych zjawisk zdaje się narastać. Nasi rodacy za często postrzegani są jako: nietolerancyjni, zbyt mało otwarci na innych, eksponujący „nasizm" i nie ceniący różnorodności kulturowej. Kwestie narodowościowe, religijne, związane z orientacją seksualną, płcią czy rasowe stanowią ciągle barierę przy akceptacji sposobu życia drugiego człowieka i stają się przyczynkiem do powstawania dysfunkcjonalnych konfliktów.

Dodatkowo, problem uchodźców, przed którym staje również Polska, zamiast, zgodnie z zasadą solidarności społecznej, łagodzić te postawy, dodatkowo je radykalizuje. Brak tolerancji i wszelkiego rodzaju dyskryminacje są zaszczepiane w społeczeństwie przez różnego rodzaju instytucje: rodzinę, media oraz środowiska polityczne. To tam rodzi się i pogłębia podział na my i obcy. „My" postrzegani jesteśmy jako lepsi od „innych", „obcy" widziani są jako osoby niemoralne, godne pogardy i gorsze.

Sposobem na uporządkowanie relacji z osobami odmiennymi kulturowo jest podejmowanie systematycznych działań edukacyjnych, znanych pod nazwą treningu komunikacji międzykulturowej.

Celem treningu jest umożliwienie uczestnikom pozyskania kompetencji międzykulturowych, niezbędnych w procesie uczenia się od innych.

Bibliografia:

1. Battistini M., *Symbole i alegorie, [Symbols and allegories]*,Arkady, Warszawa 2005.
2. Freeland C., *Czy to jest sztuka?, [Whether it is art.?],* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2004.
3. Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie, [Cultural differences but behaviours in the business],* PWN. Warszawa 2000.
4. Hofstede G., *Kultury i organizacje, [Cultures and organizations],* PWE, Warszawa 2002.
5. Lalak D., (red.), *Migracja Uchodźstwo Wielokulturowość zderzenie kultur we współczesnym świecie, [Migration Refugee Multiculturalism inducing collision of cultures in contemporary world]*,Wydawnictwo akademickie „Żak", 2007.
6. Ocieka B.*, Komunikowanie międzynarodowe, [International announcing],*Wydawnictwo Astrum , Wrocław 2002.
7. Piegat-Kaczmarczyk M. *Trening kompetencji międzykulturowych, [Training of cross-cultural competence]* (w:) T. Pilch (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku, [Pedagogic encyclopedia of the 21st century],*Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.
8. Stephan W., Stephan C., *Wywieranie wpływu przez grupy, [Exerting influence by groups]*,Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
9. Stewardt J., (red.),*Mosty zamiast murów, [Bridges Not Walls],* PWN, Warszawa, 2003.
10. Stankiewicz D.*, Zarzadzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy, [Diversity managament as the integrated business model*](w:) *Studia zarządzania międzykulturowego [Studies of the cross-cultural management]*,Ł.Sułkowski, M.Chmielecki (red.), Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Łódź 2012.
11. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji, [Cultural changeability of the organization],* PWE, Warszawa 2002.
12. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanychkulturowo, [Personnel management in diversified culturally organizations],* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

TRAINING OF THE CROSS-CULTURAL COMMUNICATION WITH CONDITION OF PROGRESS IN RELATION BETWEEN "ONE'S" AND WITH "STRANGERS"

Summary

The process of communicating with "strangers" is accompanied by uncertainty, and often fear, which is the reason for the lack of tolerance and discrimination. Way to put in order relations with people of different cultural and systematic training activities, known under the name of training intercultural communication training Purpose: equip participants the knowledge, skills and attitudes that ensure effective communication between "insiders" and "outsiders" and the formation of mikrokultury or culture of the community. Condition for the successful building mikrokultury is crossing the borders of their own culture while preserving the consciousness of his personality, while opening others. The article presents the authors offer exercises in the context of learning intercultural communication.

Key words: communication intercultural, own, someone, training of intercultural communication, mikrokultura

Streszczenie.

Procesowi komunikacji z „obcymi" towarzyszy niepewność a często lęk, będące powodem braku tolerancji czy dyskryminacji. Sposobem na uporządkowanie relacji z osobami odmiennymi kulturowo jest podejmowanie systematycznych działań edukacyjnych, znanych pod nazwą treningu komunikacji międzykulturowej Celem treningu jest: wyposażenie uczestników w wiedzę, umiejętności i postawy umożliwiające efektywną komunikację pomiędzy „swoimi" i „obcymi" oraz podjęcie próby kształtowania mikrokultury czy kultury wspólnotowej.Warunkiem powodzenia procesu budowania mikrokultury jest przekraczanie granic własnej kultury przy zachowaniu świadomości swojej tożsamości, z jednoczesnym otwarciem na innych. W artykule zaprezentowano autorską propozycję ćwiczeń w ramach treningu komunikacji międzykulturowej.

Słowa kluczowe: komunikacja międzykulturowa, swój, obcy, trening komunikacji międzykulturowej, mikrokultura

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Dariusz Stankiewicz
65-012 Zielona Góra, ul. Rumiankowa 11

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23),551-562
data przesłania 23.09.2016/ akceptacji artykułu 15.12.2016

dr hab. inż. Tadeusz A. Grzeszczyk, prof. PW
mgr Błażej Czajkowski
Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska

IDENTYFIKACJA BARIER W PROCESACH EWALUACJI EUROPEJSKICH PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH

Wprowadzenie

Innowacyjność jest jednym z podstawowych instrumentów rozwojowych na poziomie poszczególnych organizacji oraz całych gospodarek. W celu zwiększania konkurencyjności polskiej gospodarki oraz UE zapisuje się potrzebę dyfuzji innowacji w polskich dokumentach strategicznych[1] oraz dokumentach wspólnotowych[2]. Innowacyjność, kapitał ludzki i wiedza stanowią podstawę osiągania sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy.

Wiedza oraz innowacje są podstawowymi środkami przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji[3]. Zgodnie z koncepcją „Sustainability w biznesie" mogą one osiągać trwałą i wyróżniającą je pozycję konkurencyjną dzięki ciągłemu uczeniu się, reorientacji, rekonstrukcji, adaptacji i odpowiedzialnemu rozwojowi[4]. W takim przypadku, przedsiębiorstwa aktywnie uczestniczące w procesach dyfuzji innowacji można określać jako innowacyjne, inteligentne i rozwijające się w odpowiedzialny sposób.

Cenionymi klasykami innowacji są m.in. J. Schumpeter, M. E. Porter oraz P.F. Drucker. Ten pierwszy ma zasługi w promowaniu pojęcia innowacyjności w dziedzinie ekonomii[5]. Osiągnięcia dwóch pozostałych przyczyniły się do rozwoju tej problematyki na gruncie nauk o zarządzaniu[6].

---

[1] *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju [Plan for Responsible Development]*, Ministerstwo Rozwoju, 2016.
[2] Komisja Europejska, *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu [Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth]*, Komunikat Komisji, Bruksela 2010.
[3] M. Dodgson, D. M. Gann, N. Phillips, *Perspectives on Innovation Management*, w: M. Dodgson, D. M. Gann, N. Phillips (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, 2014.
[4] I. K. Hejduk, *Sustainability warunkiem przetrwania [Sustainability to Survive]*, „Przedsiębiorstwo przyszłości", kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, nr 2(7) kwiecień 2011, s. 8.
[5] J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego [The theory of economic development]*, PWN, Warszawa 1960, s. 103-105.
[6] M. E. Porter, *Porter o konkurencji [Porter about competition]*, PWE, Warszawa 2001, s. 191-193.

Innowacja nie jest działaniem jednorazowym, ale stanowi pewien proces „zorganizowanej, systematycznej i racjonalnej pracy”[7].

Ewaluacje europejskich projektów innowacyjnych realizowane przez instytucje zarządzające funduszami UE odgrywają fundamentalną rolę w usprawnianiu procesów dyfuzji innowacji. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na istotne bariery występujące w procesach oceny projektów oraz dyfuzji innowacji, wynikające z przyczyn formalnych i merytorycznych występujących w procesach ewaluacji europejskich projektów innowacyjnych Zakres rozważań ograniczono do ewaluacji ex-ante tzn. dotyczącej wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektów badawczo-rozwojowych planowanych do realizacji w Polsce. Na podstawie badań empirycznych wykazano, że niedoskonałości procesu ewaluacji mogą prowadzić do negatywnych ocen wartościowych projektów, które na to nie zasługują. W artykule przedstawiono rezultaty dociekań naukowych uzyskanych dzięki przeprowadzeniu analizy literatury oraz danych empirycznych zgromadzonych w dostępnych dokumentach programowych i zebranych w efekcie obserwacji nieuczestniczącej procesów ewaluacji projektów UE.

Wybrane programy europejskie wspomagające dyfuzję innowacji

W obecnej perspektywie finansowej (2014-2020) dyfuzja i rozpowszechnianie innowacji jest jedną z kluczowych kwestii. Przygotowując zasady poszczególnych instrumentów wsparcia i poszczególnych naborów wniosków, instytucje odpowiedzialne za wydatkowanie środków z UE położyły duży nacisk na to, by beneficjenci pomocy publicznej rozpowszechniali wyniki swoich prac badawczych, wdrażali je do działalności gospodarczej lub wykorzystywali do realizacji kolejnych projektów. Poniżej zaprezentowano szereg instrumentów wsparcia funkcjonujących w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój oraz opisano różne sposoby ujęcia w nich zagadnienia dyfuzji innowacji.

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój podzielony został na cztery główne osie priorytetowe[8]. Oś pierwsza dotyczy wsparcia prowadzenia prac B+R przez przedsiębiorstwa. Reguluje ona udzielanie wsparcia projektów badawczo-rozwojowych. W tym obszarze najdobitniej uwidocznione jest

---

P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business, 2006.

[7] P. F. Drucker, op. cit.

[8] *Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020 [Operational Programme Intelligent Development 2014-2020]*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Departament Konkurencyjności i Innowacyjności, Warszawa 2015, s. 35: http://www.poir.gov.pl/media/1867/ost_POIR_19_01_dokument_21012015_okladka.pdf (dostęp: 14.09.2016)

znaczenie efektu dyfuzji innowacji oraz niezbędne są sposoby ten efekt zapewniające. Procesy dyfuzji innowacji promowane są w trzech odrębnych obszarach.

Po pierwsze, w większości działań i poddziałań Osi pierwszej[9] występuje kryterium formalne (zatem obowiązkowe do spełnienia), które wymusza na przedsiębiorcach innych niż MŚP zagwarantowanie wystąpienia efektu dyfuzji oraz zaplanowanie współpracy przy projekcie z innymi podmiotami[10]. Kryterium to wskazuje, że warunkiem koniecznym otrzymania przez przedsiębiorstwo inne niż MŚP dofinansowania w konkursie jest wykazanie we wniosku aplikacyjnym o dofinansowanie projektu występowania (w procesie realizacji projektu lub w jego okresie trwałości) efektu dyfuzji innowacji w efekcie przygotowania opisu planowanej współpracy z MŚP, organizacjami pozarządowymi lub organizacjami naukowo-badawczymi, w zakresie działalności B+R dotyczącej ściśle planowanego do realizacji projektu[11].

Dyfuzja innowacji przybiera w tym przypadku formę współpracy nawiązanej przy realizowaniu projektu badawczego, czyli w praktyce zaangażowania innego podmiotu z sektora MŚP lub np. organizacji NGO do działań związanych z realizowanym projektem. Dzięki takiemu zaangażowaniu innowacje opracowywane w ramach prac B+R od razu oddziałują na podmioty współpracujące, dając im możliwość czerpania dalszych korzyści i poprawiania swojej pozycji na rynku. Tym samym, wspierając środkami publicznymi jeden projekt badawczy, instytucja zarządzająca funduszami UE może zapewnić pomoc co najmniej dwóm podmiotom.

Po drugie, innym sposobem promowania dyfuzji innowacji, który występuje m.in. w pierwszej Osi priorytetowej PO IR, jest dodatkowe wsparcie finansowe, które przyznawane jest za tak zwane „szerokie rozpowszechnianie wyników projektu" lub „efektywną współpracę". Pojęcia te definiuje art. 25 ust. 6 Rozporządzenia Komisji (UE) Nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r[12], który

[9]*Poddziałanie 1.1.1 Badania przemysłowe i prace rozwojowe realizowane przez przedsiębiorstwa [Sub-measure 1.1.1 Industrial research and development activities carried out by enterprises] Poddziałanie 1.1.2 Prace B+R związane z wytworzeniem instalacji pilotażowej/demonstracyjnej [Sub-measure 1.1.2 R & D activities related to produce pilot installation / demonstration] Działanie 1.2 Sektorowe programy B+R [Measure 1.2 Sectoral R & D programs]*

[10]*Załącznik nr 4 do Szczegółowego opisu osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020 – Kryteria wyboru projektów [Annex 4 to the Detailed description of priority axes of Operational Programme Intelligent Development 2014-2020 - Project Selection Criteria]*. https://www.poir.gov.pl/media/18430/Zal_4_do_SZOOP_POIR_Kryteria_04042016.pdf (dostęp: 14.09.2016)

[11]*Załącznik 4*, op. cit., s. 7, 24, 41, 207.

[12]*Rozporządzenie Komisji (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu [Commission Regulation (EU) N°651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty]*:

wskazuje, że istnieje możliwość zwiększenia intensywności dofinansowania w przypadkach eksperymentalnych prac rozwojowych i badań przemysłowych w przypadku spełnienia jednego z następujących warunków.

1. Planowany projekt dotyczy efektywnej współpracy dotyczącej:
   - przedsiębiorstw (co najmniej jedno określane jest jako MŚP lub ma być realizowany w co najmniej dwóch państwach należących do UE lub w państwie członkowskim oraz państwie współpracującym w ramach Porozumienia EOG

   lub

   - przedsiębiorstw i przynajmniej jednej organizacji realizującej badania naukowe i upowszechniającej wiedzę.
2. Uzyskane rezultaty projektu będą szeroko rozpowszechniane np. podczas różnych konferencji, z wykorzystaniem publikacji, ogólnodostępnych baz wiedzy lub oprogramowania bezpłatnego i otwartego.

Zwiększenie, o którym mowa wyżej ma wartość (w większości przypadków) dodatkowych 15 punktów procentowych dofinansowania w stosunku do wartości bazowych, które również regulowane są w Rozporządzeniu Komisji 651/2014. Szczegółowe informacje i tabele dotyczące zwiększania dofinansowania, dostępna jest w systemie dokumentów programowych[13].

Z tabeli 1. wynika, że zwiększenie dofinansowania oferowane w zamian za zapewnienie efektu dyfuzji innowacji istotnie podnosi atrakcyjność tego instrumentu wsparcia oraz zachęca potencjalnych wnioskodawców do ubiegania się o dofinansowanie w ramach tego programu operacyjnego.

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=PL

[13] *Załącznik 4 [Annex 4]*, op. cit.

Tabela 1. Maksymalna intensywność pomocy horyzontalnej na badania i rozwój
Table 1. Maximum intensity of horizontal aid for research and development

Status przedsiębiorcy Entrepreneurs status	**Maksymalne wsparcie badań przemysłowych Maximum support for industrial research**	**Maksymalne wsparcie na badania przemysłowe z uwzględnieniem premii Maximum support for industrial research including premium costs**	**Maksymalne wsparcie na prace rozwojowe Maximum support for development works**	**Maksymalne wsparcie na prace rozwojowe z uwzględnieniem premii Maximum support for development works including premium costs**
Mikroprzedsiębiorstwa Micro-enterprises	70%	80%	45%	60%
Małe przedsiębiorstwa Small- enterprises	70%	80%	45%	60%
Średnie przedsiębiorstwa Medium-sized enterprises	60%	75%	35%	50%
Przedsiębiorstwa inne niż MŚP Enterprises other than SMEs	50%	65%	25%	40%

Źródło: Kryteria wyboru projektów, str. 5, https://www.poir.gov.pl/media/18430/Zal_4_do_SZOOP_POIR_Kryteria_04042016.pdf, data dostępu 9.09.2016
Source: Project Selection Criteria, p. 5, https://www.poir.gov.pl/media/18430/Zal_4_do_SZOOP_POIR_Kryteria_04042016.pdf, access date 9.09.2016

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że definicja „szerokiego rozpowszechniania" została doprecyzowana na poziomie Kryteriów wyboru projektów. Celem tego doprecyzowania jest osiągnięcie możliwie największego efektu dyfuzji i uniknięcie sytuacji, w której beneficjent skorzystał ze zwiększenia, a następnie publikuje wyniki projektu w czasopismach naukowych

o ograniczonym nakładzie. W związku z tym, zobowiązano wnioskodawców ubiegających się o zwiększenie dotacji, by w okresie 3 lat od momentu zakończenia realizacji projektu zaprezentowali wyniki projektu na minimum trzech konferencjach naukowych i technicznych, w tym na minimum jednej o randze ogólnokrajowej. Mogą oni także opublikować wyniki swoich projektów w minimum dwóch czasopismach naukowych lub technicznych zawartych w części A wykazu czasopism opracowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego lub w powszechnie dostępnych bazach danych. Wyniki projektów mogą zostać rozpowszechnione również dzięki zastosowaniu bezpłatnego oprogramowania[14].

Po trzecie, zapewnienie występowania efektu dyfuzji w projektach badawczo-rozwojowych stanowi zobowiązanie do wdrożenia wyników projektu do działalności gospodarczej, które nałożone jest na beneficjentów pomocy publicznej. Zgodnie z zapisami Kryteriów wyboru projektów wdrożenie może nastąpić w jednej z trzech równoprawnych form:

- zastosowanie rezultatów projektu w działalności gospodarczej beneficjenta wsparcia,
- sprzedaż praw do rezultatów projektu innemu podmiotowi, który dokona wdrożenia we własnym zakresie,
- udzielanie licencji dotyczącej korzystania z przysługujących beneficjentowi wsparcia praw własności przemysłowej[15].

Zobowiązanie to oznacza, że produkty czy technologie, które opracowywane zostały w ramach dofinansowanych projektów badawczo-rozwojowych będą musiały pojawić się na rynku, wpływając z jednej strony na odbiorców tych produktów i technologii, a z drugiej strony stymulując podmioty konkurencyjne do rozwijania swoich własnych produktów. Jeżeli beneficjent pomocy publicznej zagwarantuje, że wdrożenie (w dowolnej z trzech wskazanych powyżej form) będzie miało miejsce na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej, to w ramach oceny punktowej swojego projektu otrzyma dodatkowe 3 punkty (na 23 możliwe w sumie do zdobycia)[16]. Widać zatem, że stosunkowo łatwe do spełnienia zobowiązanie może zaważyć na faktycznym przyznaniu wsparcia. Zachęca to potencjalnych wnioskodawców do podejmowania opisanego zobowiązania, gwarantując tym samym napływ na polski rynek dużej ilości nowoczesnych rozwiązań, czyli innymi słowy zapewniając dyfuzję innowacji i wiedzy.

W instrumentach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój wspierających projekty badawczo-rozwojowe, takich jak Poddziałanie 1.1.1 *Badania przemysłowe i prace rozwojowe realizowane przez przedsiębiorstwa*;

[14] Ibidem, s. 5.
[15] Ibidem, s. 16
[16] Ibidem, s. 2

Poddziałanie 1.1.2 *Prace B+R związane z wytworzeniem instalacji pilotażowej/demonstracyjnej*; Działanie 1.2 *Sektorowe programy B+R*, ale także w ramach Osi priorytetowej czwartej, w Poddziałaniu 4.1.1 *Strategiczne programy badawcze dla gospodarki*, występują narzędzia zapewniające efekty dyfuzji innowacji do gospodarki. Mają one charakter zarówno obligatoryjny, ale także zachęcający (przez zwiększanie szans na otrzymanie dofinansowania czy też zwiększenia wartości tego dofinansowania).

Należy także podkreślić, że dyfuzja innowacji będących efektem prowadzenia prac badawczo-rozwojowych wspierana jest także pośrednio w innych osiach priorytetowych PO IR.

Przykładem mogą być dwa poddziałania trzeciej Osi priorytetowej PO IR: Poddziałanie 3.2.1 *Badania na Rynek* oraz Poddziałanie 3.2.2 *Kredyt na innowacje technologiczne*. W pierwszym wymienionym instrumencie wsparcia od potencjalnych projektów wymaga się, by dotyczyły one wdrożenia do działalności gospodarczej wnioskodawcy wyników prac B+R, które zostały samodzielnie przeprowadzone przez tego wnioskodawcę lub też takich, które wnioskodawca zlecił do przeprowadzenia innemu podmiotowi (co ważne nie muszą to być prace B+R dofinansowane ze środków publicznych). Co więcej wyniki tych prac muszą mieć kluczowe znaczenie dla zgłaszanego projektu[17].

Z kolei Poddziałanie 3.2.2 wymaga by wsparcie kierowane było na projekty związane z wdrożeniem innowacji technologicznych, które stanowią wynik własnych prac B+R wnioskodawców lub które zostały przez wnioskodawcę nabyte w ramach projektu[18]. Subtelna różnica pomiędzy zlecaniem prac B+R a nabywaniem ich, która pojawia się w opisywanych instrumentach, nie wpływa zasadniczo na efekt dyfuzji innowacji. W obu przypadkach istotne jest to, by przedsiębiorcy przedstawiali do dofinansowania takie projekty, które zapewniają wdrożenie wcześniej prowadzonych prac badawczych, powodując w ten sposób rozpowszechnianie się wiedzy i innowacji (na polskim rynku pojawiać się bowiem będą innowacyjne produkty, usługi i technologie). Co więcej opisywany wymóg skłania polskich przedsiębiorców do prowadzenia prac B+R (niezależnie od możliwości pozyskania dofinansowania na ich realizację). Umożliwia to bowiem w późniejszym czasie ubieganie się o wsparcie na projekty inwestycyjne.

Rezultaty obserwacji ewaluacji projektów europejskich

Nacisk, który Instytucje wdrażające fundusze UE kładą na promowanie dyfuzji innowacji, jest w dużej mierze zrozumiały. Stoi za nim idea

[17] *Kryteria poddziałania 3.2.1 POIR [Criteria of sub-action 3.2.1 POIR]*, s. 9 http://poir.parp.gov.pl/media/com_attachments/images/file_icons/pdf.gif

[18] *Regulamin konkursu nr 2 [Competition Rules No. 2]*, 2016, Poddziałanie 3.2.2 POIR, s. 6. https://www.bgk.pl/files/public/Pliki/Przedsiebiorstwa/Kredyt_na_innowacje_technologiczne/II_nabor/Regulamin_konkursu.pdf

maksymalnego spożytkowania każdej jednostki pieniądza publicznego, która trafia do przedsiębiorców. Dzięki rozpowszechnianiu innowacyjnych rozwiązań produktowych i technologicznych, korzystają z nich nie tylko ich wynalazcy, ale także ich otoczenie, co dodatkowo stymuluje do dalszego rozwoju pojedynczych przedsiębiorstw i całej gospodarki.

Niżej przedstawiono cztery przykłady projektów[19], które mimo dużego potencjału innowacyjnego (co zostało potwierdzone w ocenie kryterium innowacyjności) nie uzyskały pozytywnej rekomendacji i w efekcie nie uzyskały wsparcia. W przypadku każdego z przykładów zasygnalizowano uzasadnienie ekspertów dokonujących ewaluacji zadowalającego poziomu innowacyjności oraz podano ich zarzuty przesądzające o negatywnej ocenie projektów.

Projekt 1 – dotyczący opracowania instalacji służącej do przekształcania odpadów z tworzyw sztucznych na paliwa

W ramach obowiązkowego do spełnienia kryterium „*Projekt dotyczy innowacji produktowej lub procesowej*" eksperci wyrazili opinię, iż rezultatem projektu faktycznie będzie znacząco ulepszona od dotychczas obecnych technologia, która umożliwi uzyskanie z odpadów pełnowartościowego paliwa. Szczególną przewagę planowanej do opracowania technologii stanowić miało zastosowanie tylko jednego cyklu produkcyjnego oraz brak konieczności sortowania i oczyszczania surowca.

Powyższe zostało także potwierdzone w ramach oceny kryterium punktowego „*Nowość rezultatów projektu*". W tym kryterium uzyskał maksymalną liczbę punktów, a eksperci oceniający wskazywali, że Wnioskodawca przedstawił kompleksowe argumenty przemawiające za wysoką innowacyjnością rozwiązania.

Mimo dobrych wyników ewaluacji poziomu innowacyjności Projektu 1 eksperci nie przyznali mu dofinansowania nisko oceniając m.in. zapotrzebowanie rynkowe na rezultaty oraz opłacalności wdrożenia. Obie kwestie zdają się być drugorzędne w stosunku do wysokiej innowacyjności projektu. Co więcej, biorąc pod uwagę przedmiot projektu, który odpowiada na dwa zasadnicze problemy współczesnego świata – zwiększająca się ilość

[19] *Przykłady przytaczane są anonimowo - bez wskazywania informacji o wnioskodawcy, tytule projektu, numerze projektu, czy szczegółowym opisie zakresu projektu. Informacje te stanowią tajemnicę danego przedsiębiorcy i nie mogą być ujawniane bez jego zgody [Examples are cited anonymously - without specifying information about the applicant, project title, project number and a detailed description of the project scope. This information is confidential and may not be disclosed without entrepreneur permission].*
Współautor artykułu B. Czajkowski zawodowo zajmuje się doradztwem w zakresie projektów ubiegających się o dofinansowanie publiczne, a wiedze na temat poszczególnych przykładów czerpie z doświadczeń zawodowych [Co-author of the paper B. Czajkowski professionally engaged in consultancy of projects applying for public co-funding, and knowledge of specific examples draws from the professional experiences].

odpadów z tworzyw sztucznych oraz malejące zasoby paliw kopalnych, wartościowym byłoby dofinansowanie projektu nawet w przypadku zwiększonego ryzyka gospodarczego.

Projekt 2 – dotyczący nowej technologii konserwacji antykorozyjnej dużych konstrukcji stalowych

Projekt w początkowej ocenie został doceniony pod względem innowacji. Eksperci wskazali, że założenia technologiczne związane z czasem realizacji usługi antykorozyjnej, ze stosowanymi środkami chemicznymi czy z substancjami zmniejszającymi szkodliwość procesu dla środowiska naturalnego, plasują projekt na wysokim poziomie innowacyjności.

Niestety niskie wartości punktowe (szczególnie w ramach kryterium oceniającego zapotrzebowanie rynkowe na rezultaty) zdecydowały o nieprzyznaniu wsparcia.

Projekt 3 – dotyczący technologii wytwarzania prefabrykatów budowlanych

W tym przypadku projekt nie uzyskał wsparcia ze względu na olbrzymie rozbieżności w ocenach poszczególnych ekspertów.

Jeden z oceniających wskazał, iż projekt ewidentnie dotyczy innowacyjności produktowej i procesowej, podkreślając, że prefabrykat znajdzie szerokie zastosowanie w budownictwie energooszczędnym, że będzie mógł być produkowany w różnych rozmiarach. Ten sam ekspert przyznał maksymalną liczbę punktów (5) w ocenie nowości rezultatów projektu, uzasadniając niespotykanym na rynku poziomem prefabrykacji.

Drugi z ekspertów z kolei (oceniając ten sam projekt, na podstawie tych samych dokumentów) wskazał z kolei, że Wnioskodawca nie wykazał znamiennych cech technologii, które odróżniałyby ją od obecnie stosowanych systemów. Ekspert podważył przedstawione w dokumentacji parametry jakościowe jako ogólnikowe i trudno weryfikowalne. Ostatecznie przywołany ekspert nie zaliczył projektowi obowiązkowego kryterium innowacyjności, z kolei w kryterium nowości przyznał 1 punkt na 5 możliwych.

Rozdźwięk w ocenach i ostatecznie mocno zaniżona punktacja końcowa skutkowały nieprzyznaniem wsparcia. Należałoby się jednak w tym przypadku zastanowić, czy jeśli opinie są tak bardzo rozbieżne, to nie powinno się bardziej szczegółowo zapoznać z projektem i być może nawiązać kontakt z Wnioskodawcą w celu wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości. Obecne podejście powoduje bowiem, że projekt, który mógł charakteryzować się dużym potencjałem innowacyjnym został odrzucony bez dogłębnej analizy.

Projekt 4 – dotyczący technologii oczyszczania i uzdatniania wody

Projekt czwarty został doceniony pod względem innowacyjności szczególnie ze względu na pomysł zintegrowania w jednym urządzeniu szeregu funkcji, które dotąd nie były łączone. Dodatkowo wprowadzenie odpowiedniej automatyki i systemów sterujących skłoniło ekspertów do ocenienia innowacyjności i nowości na wysokim poziomie.

Niestety ponownie eksperci uznali, że zapotrzebowanie na rynku będzie niewystarczające, a opłacalność wdrożenia zbyt niska, co przełożyło się na negatywną ocenę całego projektu. Jest to o tyle zaskakujące, że oceniając innowacyjność podkreślono, że fakt zintegrowania wielu funkcjonalności jest dla odbiorców atrakcyjnym rozwiązaniem.

Stosunkowo niewiele projektów składanych w ramach poszczególnych instrumentów wsparcia zostaje pozytywnie ocenionych i uzyskuje dofinansowanie. Wiele z nich jest eliminowana z procesu ewaluacji na wstępnych etapach oceny i nie dostaje szans na realizację, a tym samym na rozpowszechnienie w szerokiej skali.

Oczywistym jest, że chętnych na pozyskanie wsparcia jest z reguły więcej niż dostępnego w danym konkursie budżetu i to właśnie kryteria wyboru projektów mają za zadanie pomóc oceniającym wybrać najlepsze projekty. Niestety system ocen, ze względu na uznaniowy charakter, nie zawsze daje szansę na wsparcie faktycznie najlepiej przygotowanym projektom.

Podsumowanie

Przyjęcie w mechanizmach dotacyjnych rozwiązań, które promują osiąganie wysokiego poziomu innowacyjności, a następnie możliwie szerokie rozpowszechnianie tej innowacyjności, są słuszne i potrzebne. Projekty dotowane z pieniędzy publicznych winny wspierać nie tylko bezpośrednio wnioskodawcę, ale również (a może przede wszystkim) szeroko rozumiane społeczeństwo i gospodarkę.

Konstrukcja systemu ocen projektów, szczególnie w projektach badawczo-rozwojowych zbyt często powoduje sytuację, w której projekty innowacyjne, o dużych szansach na osiągnięcie przełomowego charakteru, są odrzucane już na wstępnej fazie oceny. Co więcej odrzucenie tego typu projektów następuje z powodów, którymi stosunkowo łatwo jest zarządzić. W tym sensie system oceny wniosków powinien być bardziej elastyczny i dogłębny. Przykładowo, jeśli eksperci oceniający projekt, doceniają jego innowacyjny charakter i dostrzegają korzyści, które płynąć mogą z dyfuzji tej innowacji, ale jednocześnie obawiają się czy projekt będzie wystarczająco opłacalny, powinni mieć możliwość spotkania z Wnioskodawcą i omówienia z nim założeń projektowych. Przy połączeniu doświadczenia Wnioskodawcy i wiedzy ekspertów możliwe byłoby lepsze ukształtowanie projektu i poprawa jego założeń, co z kolei mogłoby doprowadzić do zaistnienia i rozprzestrzenienia innowacyjności na rynku.

Bibliografia

1. Dodgson M., Gann D. M., Phillips N., *Perspectives on Innovation Management*, w: Dodgson M., Gann D. M., Phillips N. (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, 2014.
2. Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business, 2006.
3. Hejduk I. K., *Sustainability warunkiem przetrwania [Sustainability to Survive]*, „Przedsiębiorstwo przyszłości", kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, nr 2(7) kwiecień 2011.
4. Komisja Europejska, *Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu [Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth]*, Komunikat Komisji, Bruksela 2010.
5. *Kryteria poddziałania 3.2.1 POIR [Criteria of sub-action 3.2.1 POIR]*.
6. *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju [Plan for Responsible Development]*, Ministerstwo Rozwoju, 2016.
7. Porter M. E., *Porter o konkurencji [Porter about competition]*, PWE, Warszawa 2001.
8. *Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020 [Operational Programme Intelligent Development 2014-2020]*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Departament Konkurencyjności i Innowacyjności, Warszawa 2015.
9. *Regulamin konkursu nr 2 [Competition Rules No. 2]*, 2016, Poddziałanie 3.2.2 POIR.
10. *Rozporządzenie Komisji (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu [Commission Regulation (EU) N°651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty]*.
11. Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego [The theory of economic development]*, PWN, Warszawa 1960.
12. *Załącznik nr 4 do Szczegółowego opisu osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020 – Kryteria wyboru projektów [Annex 4 to the Detailed description of priority axes of Operational Programme Intelligent Development 2014-2020 - Project Selection Criteria]*.

BARRIERS IDENTIFICATION IN PROCESSES OF EUROPEAN INNOVATIVE PROJECTS EVALUATION

Summary

The aim of this paper is to identify and discuss significant barriers that exist in projects appraisal and diffusion of innovations processes arising from reasons of formal and substantive European innovative projects evaluation. The scope of consideration has been limited to ex-ante, i.e. on the application forms for funding research and development projects planned for implementation in Poland. On the basis of empirical studies, it has been demonstrated that the imperfections of the evaluation process can lead to negative assessments of valuable projects. The article presents the results of scientific investigations stemming from the analysis of literature and empirical data gathered in the available program documents and collected as a result of non-participatory observation of the EU projects evaluation processes.

Keywords: diffusion of innovation, European project evaluation, innovative projects appraisal, project management, project evaluation improving

Streszczenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na istotne bariery występujące w procesach oceny projektów oraz dyfuzji innowacji, wynikające z przyczyn formalnych i merytorycznych występujących w procesach ewaluacji europejskich projektów innowacyjnych. Zakres rozważań

ograniczono do ewaluacji ex-ante tzn. dotyczącej wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektów badawczo-rozwojowych planowanych do realizacji w Polsce. Na podstawie badań empirycznych wykazano, że niedoskonałości procesu ewaluacji mogą prowadzić do negatywnych ocen wartościowych projektów. W artykule przedstawiono rezultaty dociekań naukowych uzyskanych dzięki przeprowadzeniu analizy literatury oraz danych empirycznych zgromadzonych w dostępnych dokumentach programowych i zebranych w efekcie obserwacji nieuczestniczącej procesów ewaluacji projektów UE.

Słowa kluczowe: dyfuzja innowacji, ewaluacja projektów europejskich, ocena projektów innowacyjnych, zarządzanie projektami, doskonalenie ewaluacji projektów

Adres do korespondencji-Correspondence address
dr hab. inż. Tadeusz A. Grzeszczyk, prof. PW
Faculty of Management, Warsaw University of Technology
Ul. Narbutta 85, 02-524 Warsaw
Poland
e-mail: Tadeusz.Grzeszczyk@pw.edu.pl

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016(23), 563-577
data przesłania 25.11.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

dr Katarzyna Warzecha
University of Economics in Katowice

EDUCATION AS ONE OF THE KEY AREAS OF EUROPE 2020 STRATEGY

Introduction

"Europe 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth" is a long - term program of socio- economic development of European Union (EU) for 2010-2020.[1] This strategy replaced the Lisbon Strategy which was realized between 2000-2010. The Europe 2020 Strategy, because of its very specific time of creation, is the answer to the economic crisis and it takes into consideration long- term challenges facing Europe which are connected with the globalization, aging of societies and the growing need of rational resources use. Similarly to the Lisbon Strategy, the main target of Europe 2020 Strategy is the economic growth, but special attention was paid to the issues concerning sustainability of this process.[2] In the Europe 2020 Strategy, clearly defined quantitative priorities which mutually reinforce themselves were adopted. They relate to five fields which are recognized as the headline targets in the future development of the European Union: the employment rate, the research and development, the education, the climate and energy change, the poverty and social cohesion.

The Europe 2020 Strategy, according to the announcement of the European Commission issued on 3rd March 2010, is the strategy for smart growth (the growth of economy which is based on the knowledge and innovation, thanks to the investments made in quality of education, in scientific research and innovation[3]), for sustainable growth (the growth of effective

[1] ,,Europe 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", European Commision, Brussels, 3rd March 2010, Com (2010) 2020.

[2] http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_Wskazniki_Europa2020.pdf [accessed/dostęp: 15th May 2016]

[3] Warzecha K., Odlanicka-Poczobutt M., Kulińska E. *Analiza poziomu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w krajach Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce 2/2016 (21), 230-243 [Analysis of level of the development of the knowledge economy to the European Union.The aim of the research and analysis is to group and organize the EU countries because of the level of development of the knowledge-based economy using the latest statistical data. Ranking the EU countries based on a measure of development Z. Hellwig, will check whether the states surveyed

economy which uses the resources and protects the environment, thanks to the low- carbon economy) and for social cohesion (social inclusion with the particular emphasis on creating new workplaces, reducing the poverty and striving for high employment rate for as many people as possible). This is a social vision of Europe's social market economy for the 21st century, the economy with high rate of employment and territorial cohesion.[4] The described strategy relies on three main pillars which have targets to be achieved by 2020. The targets mentioned below relate to EU-28 as a whole and to Poland[5]:

- sustainable growth targets:
- the increase of investments in research and development sector (3% of GDP for EU-28 and 1,7% for Poland);
- the reduction of greenhouse gas emissions (CO2) in relation to the level in 1990 (by about 20% for EU-28 and 14% for Poland);
- the increase of the share of renewable energies in final energy consumption to 20% for EU-28 and 15,4% for Poland);
- the increase of energy efficiency by 20% for EU-28 (14% for Poland).
- social cohesion targets:
- the increase of employment rate of the population aged 20-64 to at least 75% for EU-28 (71% for Poland);
- the reduction of number of people living below the national poverty lines by 20 million people for EU-28 and 1.5 million people for Poland;
- the effective integration of legal migrants.
- smart growth targets:
- undertaking every possible means of educational actions to counteract the problem of early school leaving by the young people (the reduction of the share of people who leave school early to less than 10% for EU-28 and to 4.5% for Poland);
- the increase and facilitation of access to higher education in order to increase the number of people graduating the universities (the increase of the share of

---

over nine years have improved or worsened their position in terms of the level of development of the knowledge economy].

[4]Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 03.03.2010 [Communication from the European Commission of 3rd March 2010], Brussels 2010, pp. 2-4; Greta M., Tomczak E., Lewandowski K.Strategia Lizbońska i Europa 2020 wobec społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy [Lisbon strategy and Europe 2020 in face of the challenges of information society and knowledge-based economy.], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 702, Elektroniczne Problemy Usług nr 87, Gospodarka elektroniczna. Wyzwania rozwojowe, t. I, Szczecin, 2012, pp. 82-92.

[5]European Council Conclusions, Brussels, 17 June 2010, Annex I, New European Strategy for jobs and growth. EU headline targets s.11,12, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/115346.pdf [accessed/dostęp: 15.05.2016] ; Zintegrowane wytyczne dotyczące Strategii Europa 2020 [Europe 2020 Integrated Guidelines], 2012, Brussels.

population aged 30-34 with higher education or other equivalent education to at least 40% for EU-28 and 45% for Poland);
- the improvement of the quality of education in the direction of digital society.

The directions and the targets are realized with the support of regional policies funds such as: European Regional Development Fund (ERDF), European Social Fund (ESF), Cohesion Fund and other structural funds.

The target values of Europe 2020 Strategy were defined at the global level, in other words, for the whole European Union and at the same time the values were defined for the particular member countries of the EU because they differ as regards society and economy. Each country possesses different "starting point" and there are different target values possible to achieve in the time horizon adopted by the Strategy. Each country has to implement various means of target fulfillment, which are adjusted to their specificity and problem areas. The actions concerning the target implementation adopted for Poland are coordinated by Ministry of Economy, which is the national coordinator of the Europe 2020 Strategy. On 26th April 2011 the Council of Ministers accepted National Development Policy to implement Europe 2020 Strategy in Poland.

Results and discussion

The present study is to examine what is the course of realization of the indicators appointed in Europe 2020 Strategy and concerning the educational targets in Poland and in other European Union countries. Moreover, the study is to set trends in this field and to give the evaluation of the accuracy of education indicators, as well as to forecast the time necessary to implement the targets in the European Union as a whole and in Poland. It is essential to monitor the actions in this field because it is the education which contributes to economic growth of countries and regions.

The research conducted by the World Bank indicates that the increase of the education level of employees rises the level of absorption of new technologies as well as the level of understanding new technological solutions. The knowledge is the stimulant of the new economy, and human capital, within which the new economy lies, is the factor of companies, regions and countries competitiveness[6].

The realization of education targets of Europe 2020 Strategy in the European Union countries in years 2010 and 2015

[6]Greta M., Tomczak E., Lewandowski K. Strategia Lizbońska i Europa 2020 wobec społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy [Lisbon strategy and Europe 2020 in face of the challenges of information society and knowledge-based economy.], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 702, Elektroniczne Problemy Usług nr 87, Gospodarka elektroniczna. Wyzwania rozwojowe, t. I, Szczecin, 2012, pp. 82-92.

In the days of the economy based on the knowledge, the social education potential becomes a factor which decides about the competitiveness of the country. In the future, more and more workplaces will require higher education which is the reason for the member countries to increase the availability of higher education, to reduce the number of students who leave the university without obtaining qualifications; the reduction of time to obtain higher education; the improvement of the quality of higher education through the increase of the usefulness of higher education on the labor market.

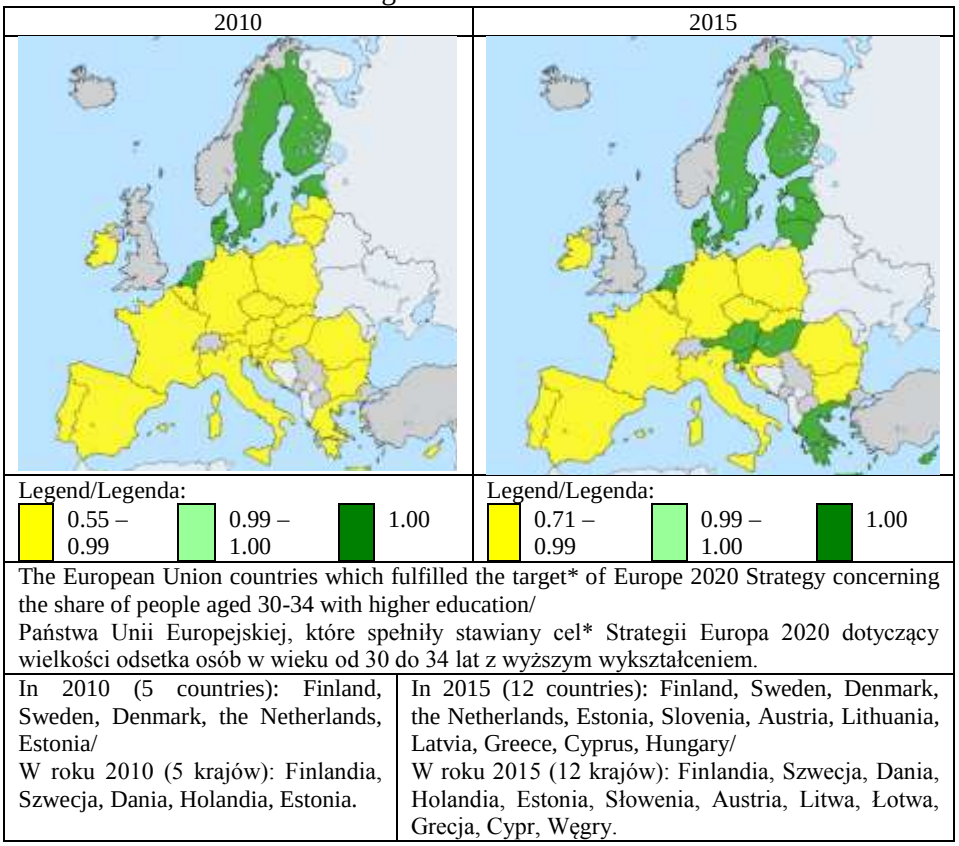


Figure 1. The share of people aged 30-34 with higher education*
***- the dark color on the maps is assigned to the countries which fulfilled the target of Europe 2020 Strategy in a particular year.**
Rysunek 1. Odsetek osób w wieku od 30 do 34 lat z wyższym wykształceniem*
**** - ciemnym kolorem na mapach zaznaczone zostały kraje, które w danym roku spełniły cel Strategii Europa 2020.**
Source: own elaboration on the basis of Eurostat data
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

The education is one of the pillars of Europe 2020 Strategy. Two of the targets, used to monitor progress of the European Union in building "smart,

sustainable and inclusive growth", concern the education. The targets refer to the EU-28 and for every country separately. The educational targets for the EU-28 and for Poland are presented below:

• the share of people who leave school early in education and training systems should be below 10% by 2020. The target for Poland is 4.5% (which is 5.5% higher than the level of the whole European Union);

• at least 40% of people aged 30-34 should complete higher education or other equivalent education, the Polish target- 45%, which is 5% higher than the level of EU as a whole;

• the improvement of the quality of education in the direction of digital society.

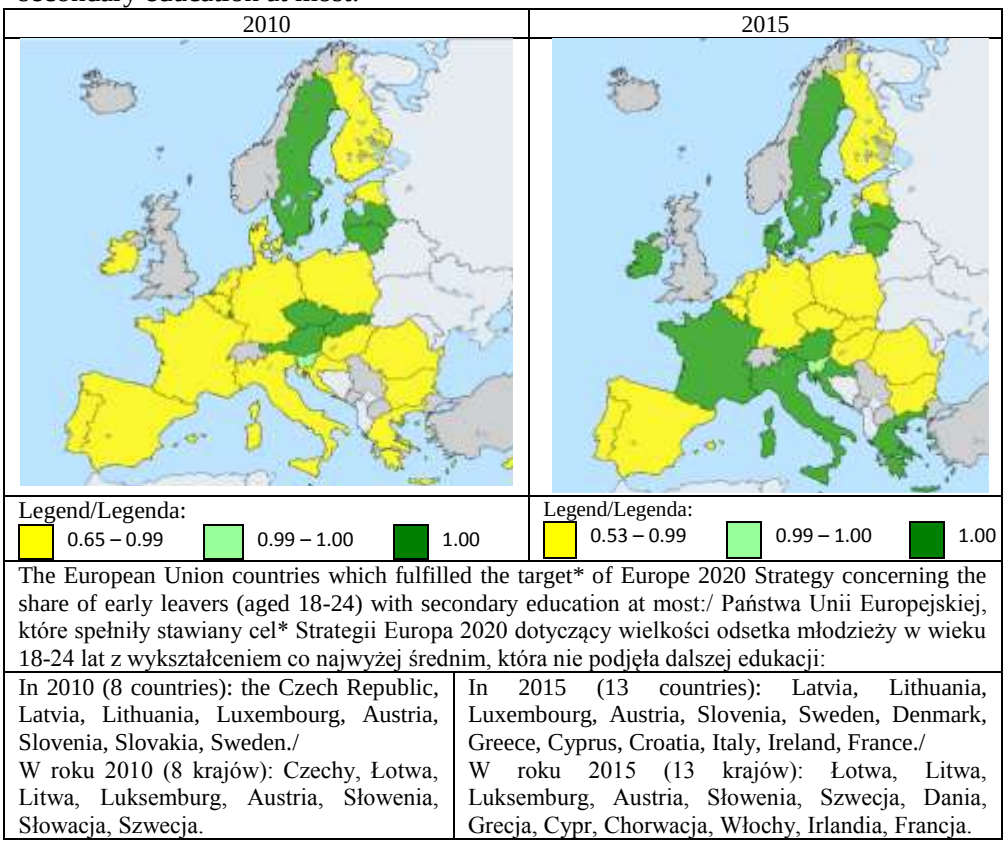
In European Union countries, the share of people aged 30-34 who obtained higher education was equal to 39% in 2015 and it was higher by 5% in comparison to 2010 (34%). According to the Europe 2020 Strategy, the indicator should be equal to at least 40% by 2020.

From the data presented in Fig.1. it is visible that in 2010, only 5 European Union countries (Finland, Sweden, Denmark, the Netherlands, Estonia) and in 2015, 12 European Union countries (Finland, Sweden, Denmark, the Netherlands, Estonia, Slovenia, Austria, Lithuania, Latvia, Greece, Cyprus, Hungary) fulfilled the Europe 2020 Strategy target which concerned the share of people aged 30-34 with higher education. The lowest share of people with higher education was noticed in 2015 and 2010 respectively in Italy (25.3,%; 19.9%), in Romania (25.6%; 18.3%), in Malta (27.8%; 22.1%) and in Slovenia (28.4%; 22.1%). Next, the graduates of higher education institutions constituted the greatest part of the sample age group in 2015 and 2010 respectively in Lithuania (57.6%, 43.8%), in Luxembourg (52.3%; 43.8%), in Cyprus (54.6%; 45.3%), in Ireland (52.3%; 50.1%) and in Sweden (50.2%; 45.3%).

Poland with the result 43.4% in 2015 settled somewhat above the EU mean. The target defined for our country within the framework of Europe 2020 Strategy is higher by 5.9% than the target for the EU as a whole – by 2020 at least 45% of Poles should have higher education.

The young people between 15 – 17 years old face the choice between further education or training or searching for a job. The obligatory education in full time lasts on average 9 or 10 years in most of the member countries of the EU and in general it finishes with the completion of the first level of secondary education (equivalent of Polish middle school). The indicator concerning the people who leave school early in education and training systems refers to the share of people aged 18-24 whose education does not exceed the first level of secondary education and who did not take part in further education or training (in the period of 4 weeks before the research, on the basis of which the data was compared) – the data from Eurostat were presented in Fig.2. It is visible from the data that in 2010, only 8 countries of the EU (the Czech Republic, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Austria, Slovenia, Slovakia, Sweden) and in 2015, 13

EU countries (Latvia, Lithuania, Luxembourg, Austria, Slovenia, Sweden, Denmark, Greece, Cyprus, Croatia, Italy, Ireland, France) fulfilled the Europe 2020 Strategy target which concerned the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most.



The European Union countries which fulfilled the target* of Europe 2020 Strategy concerning the share of early leavers (aged 18-24) with secondary education at most:/ Państwa Unii Europejskiej, które spełniły stawiany cel* Strategii Europa 2020 dotyczący wielkości odsetka młodzieży w wieku 18-24 lat z wykształceniem co najwyżej średnim, która nie podjęła dalszej edukacji:

In 2010 (8 countries): the Czech Republic, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Austria, Slovenia, Slovakia, Sweden./ W roku 2010 (8 krajów): Czechy, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Austria, Słowenia, Słowacja, Szwecja.	In 2015 (13 countries): Latvia, Lithuania, Luxembourg, Austria, Slovenia, Sweden, Denmark, Greece, Cyprus, Croatia, Italy, Ireland, France./ W roku 2015 (13 krajów): Łotwa, Litwa, Luksemburg, Austria, Słowenia, Szwecja, Dania, Grecja, Cypr, Chorwacja, Włochy, Irlandia, Francja.

Figure 2. The share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most*
***- the dark color on the maps is assigned to the countries which fulfilled the target of Europe 2020 Strategy in a particular year.**
Rysunek 2. Odsetek młodzieży w wieku 18-24 lat z wykształceniem co najwyżej średnim, która nie podjęła dalszej edukacji*
*** - ciemnym kolorem na mapach zaznaczone zostały kraje, które w danym roku spełniły cel Strategii Europa 2020.**
Source: own elaboration on the basis of Eurostat data
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

As it results from Eurostat data, the greatest share of people aged 18-24 who dropped the education in 2015 could be noticed: in Spain (20%), in Malta (19.8%), in Portugal (19%). Poland ranked among the group of countries with the lowest indicator (5.3%), and before Poland there were: Slovenia (4.4%), Slovakia (3%) and the Czech Republic (5.5%).

Table 1. The ranking of the European Union countries with a view to the education indicators in 2010 and 2015 in the relation to national target levels defined for 2020.
Tabela 1. Ranking krajów Unii Europejskiej ze względu na relację wskaźników edukacji w latach 2010 i 2015 do krajowych poziomów docelowych wyznaczonych na rok 2020.

The share of people aged 30-34 with higher education/ Odsetek osób w wieku od 30 do 34 lat z wyższym wykształceniem					**The share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most/ Odsetek młodzieży w wieku 18-24 lat z wykształceniem co najwyżej średnim, która nie podjęła dalszej edukacji**				
No	2015		2010		No	2015		2010	
	Country/Kraj		Country/Kraj			Country/Kraj		Country/Kraj	
1	Greece	1.26	Sweden	1.13	1	Cyprus	0.53	Sweden	0.65
2	Sweden	1.26	Finland	1.09	2	Lithuania	0.61	Luxembourg	0.71
3	Latvia	1.21	the Netherlands	1.04	3	Croatia	0.70	Slovakia	0.78
4	Denmark	1.19	Denmark	1.03	4	Sweden	0.70	Austria	0.87
5	Cyprus	1.19	Estonia	1.01	5	Latvia	0.74	Lithuania	0.88
6	Lithuania	1.18	Cyprus	0.98	6	Austria	0.77	the Czech Republic	0.89
7	the Netherlands	1.16	Latvia	0.96	7	Denmark	0.78	Latvia	0.96
8	Estonia	1.13	Spain	0.95	8	Greece	0.81	Slovenia	1.00
9	Hungary	1.13	Belgium	0.94	9	Ireland	0.86	Hungary	1.08
10	Slovenia	1.09	Lithuania	0.90	10	Italy	0.92	Denmark	1.10
11	Finland	1.08	Greece	0.89	11	Luxembourg	0.93	Bulgaria	1.15
12	Austria	1.02	Slovenia	0.87	12	France	0.98	Estonia	1.16
13	Italy	0.97	France	0.86	13	Slovenia	1.00	Italy	1.16
14	**Poland**	**0.96**	Hungary	0.86	14	Germany	1.01	Germany	1.18
15	Romania	0.96	Ireland	0.84	15	the Netherlands	1.03	**Poland**	**1.20**
16	the Czech Republic	0.94	Bulgaria	0.78	16	Belgium	1.06	the Netherlands	1.25
17	Spain	0.93	**Poland**	**0.77**	17	the Czech Republic	1.13	Belgium	1.25
18	Belgium	0.91	Italy	0.77	18	Slovakia	1.15	Cyprus	1.27
19	France	0.90	Germany	0.71	19	Finland	1.15	Finland	1.29
20	Bulgaria	0.89	Croatia	0.70	20	Hungary	1.16	Croatia	1.30
21	Croatia	0.88	Luxembourg	0.70	21	**Poland**	**1.18**	France	1.34
22	Ireland	0.87	Romania	0.69	22	Estonia	1.18	Greece	1.39
23	Malta	0.84	Malta	0.67	23	Bulgaria	1.22	Ireland	1.44
24	Portugal	0.80	the Czech Republic	0.64	24	Spain	1.33	Romania	1.71
25	Luxembourg	0.79	Austria	0.62	25	Portugal	1.37	Spain	1.88
26	Germany	0.77	Portugal	0.60	26	Romania	1.69	Malta	2.38
27	Slovakia	0.71	Slovakia	0.55	27	Malta	1.98	Portugal	2.83

Source: own calculation on the basis of Eurostat data
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

A very interesting point is the comparison of the EU countries with a view to the education indicators included in Europe 2020 Strategy in 2010 and 2015 in the relation to national target levels defined for 2020 – which is presented in Table 1.

From the data in Table 1 it is visible that Poland in 2010 was placed on the 17th position among 27 EU countries and in 2015 it was 14th position as regards the quantity of the share of people aged 30-34 with higher education in relation to the 2020 target. Analyzing the data from the Table 1, it can be noticed that in 2015, 12 countries fulfilled the targets required by the European Parliament as regards the quantity of the share of people aged 30-34 with higher education. There were 3 countries (Italy, Poland and Romania) which were very close to fulfill the criteria. The countries that were ranked at the bottom (where shares of people aged 30-34 with higher education were overly distant from the 2020 target) were Slovakia, Germany and Luxembourg.

From the data in Table 1 it is visible that in 2010, Poland was 15th among 27 countries of the European Union and in 2015, 21st rank was obtained as regards the quantity of relation between the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most and the 2020 target. Analyzing the data from Table 1, it can be noticed that in 2015, 13 countries fulfilled the targets required by the European Parliament as regards the quantity of the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most. There were 3 countries (Germany, the Netherlands and Belgium) which were very close to fulfill the criteria. The countries that were ranked at the bottom (where shares of early leavers aged 18-24 with secondary education at most were overly distant from the 2020 target) were Malta, Romania, Portugal and Spain.

Education indicators in EU-28 and in Poland between 2002-2015 an the realization of 2020 target

From the data in Fig.3. it results that in sample period 2002-2015, the share of people with higher education was rising year by year on average by 1.16% (in EU-28) and by 2.27% (in Poland). In EU-28 in 2015 there were 38.7% of people aged 30-34 with higher education, which is 15% more that in 2002 (in Poland in 2015 there were 43.4% of people aged 30-34 with higher education, which is 29% more than in 2002). Therefore, it appears that if the share of people aged 30-34 with higher education rises in accordance with the described trend the targets of Europe 2020 Strategy for EU-28 and for Poland will be fulfilled in 2016. The estimated trend models are well adjusted to the data (the coefficients of determination are high). The forecasts of the share of people aged 30-34 with higher education were calculated[7] for the years 2016-2020 and along with the forecast errors they were inserted in Table 2. According to the postulate of theory of prediction it is allowable to accept the forecasts for

[7]All of the calculations, the choice of the appropriate trend model, calculation of the forecasts and the forecasts errors are made with the use of GRETL program.

which the average forecast error does not exceed 10%.[8] Therefore, the calculated forecasts of the shares of people aged 30-34 with higher education for the EU as a whole and for Poland for years 2016-2020 can be regarded as acceptable.

In the sample age group higher education was obtained by more women than men over the time span of 2006-2015, which is presented in Fig.3. In 2015, higher education was obtained by 52% of women and 35% of men in Poland. In case of the EU-28, there were 43% of women and 34% of men with higher education. The difference in education between women and men in Poland equals to 17% and is higher than the EU mean (where the difference equals to 9%).

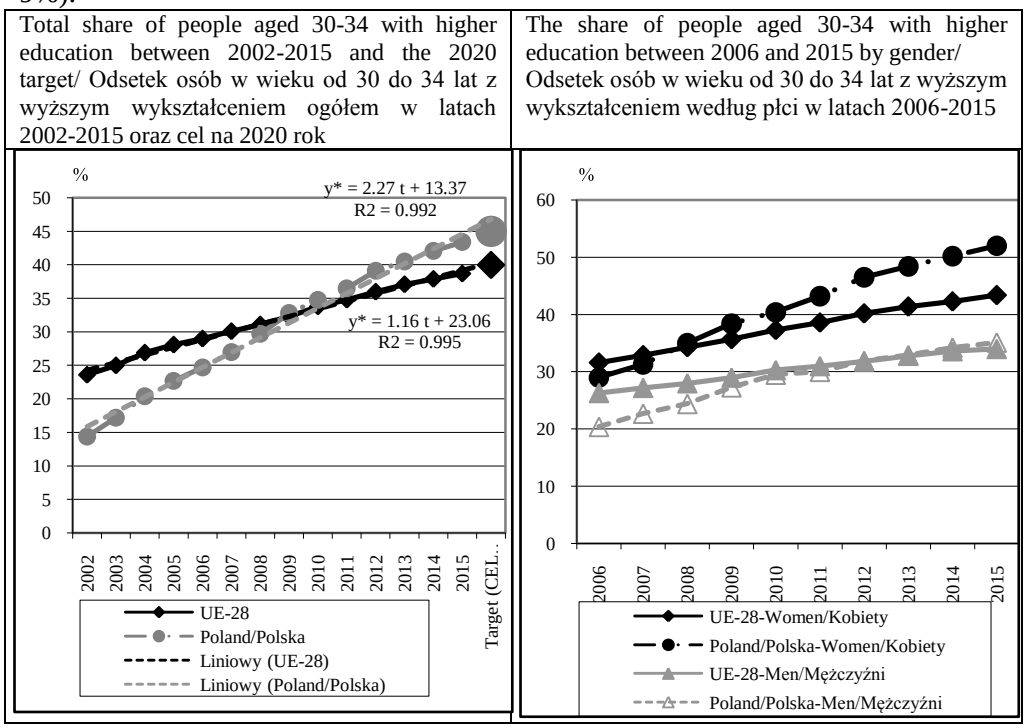


Figure 3. The share of people aged 30-34 with higher education in Poland and in the EU between 2002 and 2015 in total and by gender.
Rysunek 3. Odsetek osób w wieku od 30 do 34 lat z wyższym wykształceniem ogółem oraz według płci w UE-28 oraz w Polsce w latach 2002-2015.
Source: own elaboration on the basis of Eurostat data
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

[8]Biolik J. (ed.) Podstawy ekonometrii z Excelem i Gretlem. Zbiór zadań [The principles of econometrics with Excel and Gretl.], Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2013, p. 160; Cieślak M. (ed.) Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania [Economic Forecasting. Methods and Applications.], PWN, Warszawa, 2005, p. 54; Zeliaś A. Teoria prognozy [The theory of forecasting.], PWE, Warszawa, 1997, p. 72.

Table 2. The estimate of the admissibility of the forecasts for 2016-2020 of the share of people aged 30-34 with higher education in EU-28 and in Poland
Tabela 2. Ocena dopuszczalności prognoz na lata 2016-2020 odsetka osób w wieku 30- 34 lata z wyższym wykształceniem w UE-28 oraz w Polsce

	UE-28/Unia Europejska (28)			Poland/Polska		
Years/ Lata	**Forecast/ Prognoza**	**Ex ante error/ Błąd ex ante**	**Average relative error in forecast in %/ Średni względny błąd predykcji w %**	**Forecast/ Prognoza**	**Ex ante error/ Błąd ex ante**	**Average relative error in forecast in %/ Średni względny błąd predykcji w %**
2016	40.4	0.40	0.99	47.4	1.02	2.15
2017	41.6	0.41	0.99	49.7	1.04	2.09
2018	42.7	0.42	0.98	51.9	1.07	2.06
2019	43.9	0.43	0.98	54.2	1.10	2.03
2020	45.1	0.44	0.98	56.5	1.10	1.95

Source: own calculation on the basis of Eurostat data
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

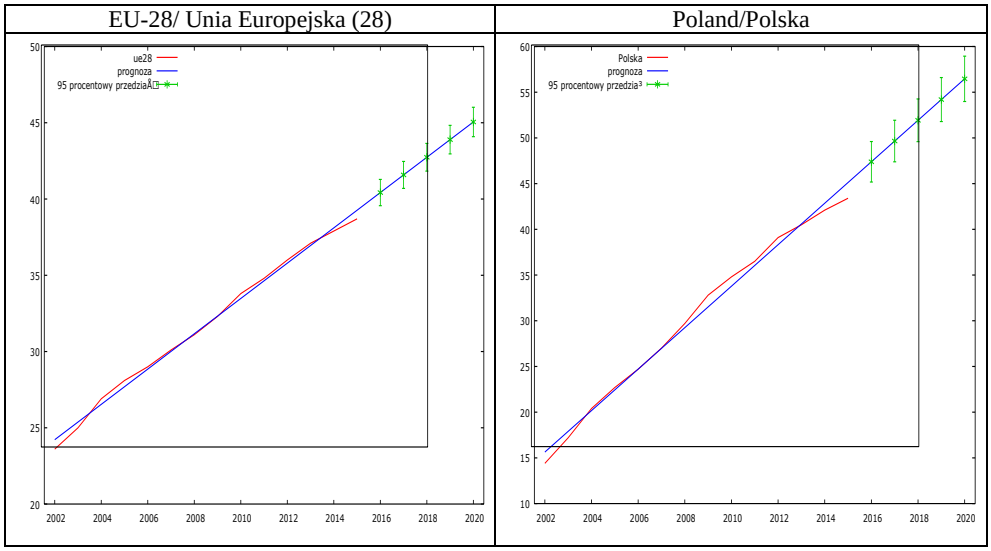


Figure 4. Chart of empirical and theoretical values and forecasts of the share of people aged 30-34 with higher education in EU-28 and in Poland.
Rysunek 4. Wykres wartości empirycznych, teoretycznych i prognoz odsetka osób w wieku 30- 34 lata z wyższym wykształceniem w UE-28 oraz w Polsce
Source: own elaboration on the basis of Eurostat data
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

From the data in Fig.5. it results that in the sample period 2002-2015 the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most fell down

every year for about 0,45% (in EU-28). In EU-28 in 2015, the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most equaled to 11%, which meant fall by 6% in the comparison to 2002 (in Poland in 2015 the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most equaled to 5.3% which meant fall by about 2% in comparison to 2002). Therefore, it seems that if the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most falls down in accordance with the described trend the targets of Europe 2020 Strategy for the EU-28 will be fulfilled in 2018 (the target for the EU-28 is 10%) and for Poland it will be 2017 (the target for Poland is 4.5%) – the forecasts and forecasts errors are inserted in Table 3. Almost all of the forecasts are acceptable, with the exception of the forecast for Poland for years 2018-2020 connected with the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most. The average forecast error value is higher than the assumed 10% level.

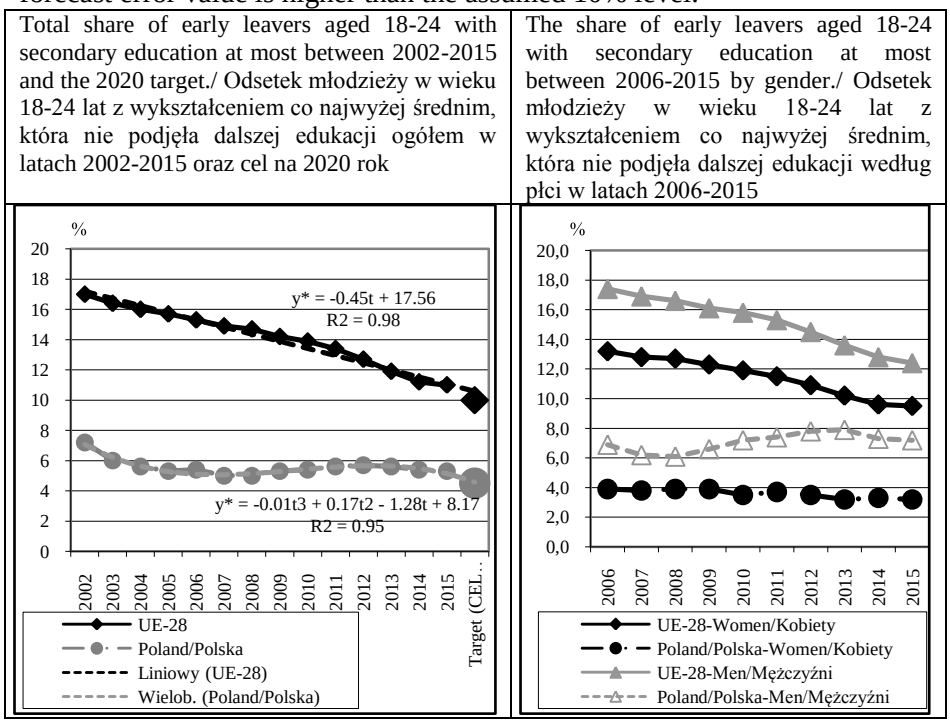


Figure 5. The share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most in EU-28 and in Poland
Rysunek 5. Odsetek młodzieży w wieku 18-24 lat z wykształceniem co najwyżej średnim, która nie podjęła dalszej edukacji w UE-28 oraz w Polsce
Source: own elaboration on the basis of Eurostat data
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

In the sample age group, the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most was significantly lower in women than in men,

which is presented in Fig.5. Therefore, the smaller share of women than men left school early (for EU-28 it was 9.5% of women and 12.4% of men in 2015, for Poland it was 3.2% of women and 7.2% of men).

Table 3. The estimate of the admissibility of forecasts for 2016-2020 of the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most in EU-28 and in Poland
Tabela 3. Ocena dopuszczalności prognoz na lata 2016-2020 odsetka młodzieży w wieku 18-24 lat z wykształceniem co najwyżej średnim, która nie podjęła dalszej edukacji w UE-28 oraz w Polsce

	EU-28/Unia Europejska			Poland/Polska		
Years/ Lata	**Forecast/ Prognoza**	**Ex ante error/ Błąd ex ante**	**Average relative error in forecast in %/ Średni względny błąd predykcji w %**	**Forecast/ Prognoza**	**Ex ante error/ Błąd ex ante**	**Average relative error in forecast in %/ Średni względny błąd predykcji w %**
2016	10.8	0.32	2.96	4.70	0.25	5.32
2017	10.3	0.33	3.20	4.00	0.32	8.00
2018	9.9	0.34	3.43	3.00	0.42	14.00
2019	9.4	0.35	3.72	1.60	0.55	33.12
2020	9.0	0.36	4.00	0.90	0.64	71.11

Source: own calculation on the basis of Eurostat data
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

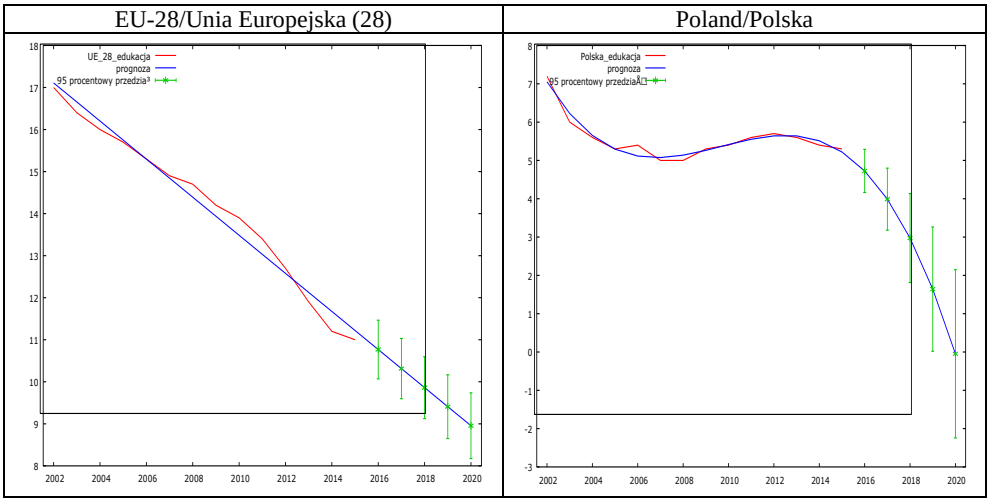


Figure 6. Chart of empirical and theoretical values and forecasts of the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most in EU-28 and in Poland
Rysunek 6. Wykres wartości empirycznych, teoretycznych i prognoz odsetka młodzieży w wieku 18-24 lat z wykształceniem co najwyżej średnim, która nie podjęła dalszej edukacji w UE-28 oraz w Polsce
Source: own elaboration on the basis of Eurostat data
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Conclusions

In Europe 2020 Strategy there are two headline targets in the field of higher education- the first one concerns the share of people having the diploma of higher education institution or similar qualifications and it predicts that by 2020 at least 40% of people aged 30-34 should graduate from higher education institutions or obtain other equivalent education diploma. This aim is for the EU as a whole. The second target concerns the share of early leavers aged 18-24 with secondary education at most and it predicts that by 2020 there will be less than 10% of such people – the aim for the EU-28.

The conducted analyses present the positive influence of Europe 2020 Strategy in the scope of education and its influence on the growth of number of people who graduated from higher education institutions. According to calculated forecasts, the assumed strategy target in this field will be fulfilled for the Eu-28 and for Poland in 2016. The education allows for the better opportunities when it comes to searching for a job. That is why Europe has put forward an objective to increase the number of adults with higher education. The highest share of graduates of higher education institutions in 2015 was noted in Lithuania (57.6%), in Luxembourg (52.3%), in Cyprus (54.6%), in Ireland (52.3%) and in Sweden (50.2%). The lowest share of people with higher education was noted in Italy (25.3%), in Romania (25.6%), in Malta (27.8%) and in Slovenia (28.4%). The national targets connected with the share of people aged 30-34 with higher education has been achieved by 11 countries (the data for 2015): Finland, Sweden, Denmark, the Netherlands, Estonia, Slovenia, Austria, Lithuania, Latvia, Greece, Cyprus and Hungary.

Poland achieved very good results when it comes to low share of people aged 18-24 who dropped the education and training system (they only have education on the level of secondary school). In 2015 the lowest indicator of this phenomenon was noticed in Croatia (2.8%), Slovenia (5%), in Czech Republic (6.2%) and in Poland (5.3%). In turn, the worst situation is in Spain (20%), in Malta (19.8%), in Romania (19.1%) and in Portugal (13.7%). The national strategy targets connected with the share of people aged 18-24 who dropped the education and training (they only have secondary education) has been achieved by 13 countries (the data for 2015): Latvia, Lithuania, Luxembourg, Austria, Slovenia, Sweden, Denmark, Greece, Cyprus, Croatia, Italy, Ireland and France.

It seems that in recent times (times of fast technical and technological advance), the low indicators of higher education of European Union societies can make competitiveness difficult and they can reduce the EU potential in the scope of smart growth. It should be taken into consideration that more and more workplaces, at present and in the future, will require higher education. This will mean that member countries will have to face the challenges in the education area, which is carried out at present (as it is shown in the analyses where the EU

countries strive for the rise of the share of people with higher education and for the fall of the share of people leaving school early).

Bibliography

1. Biolik J. (ed.) *Podstawy ekonometrii z Excelem i Gretlem. Zbiór zadań[The principles of econometrics with Excel and Gretl.]*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2013.
2. Cieślak M. (ed.) *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania[Economic Forecasting. Methods and Applications.]*, PWN, Warszawa, 2005.
3. Greta M., Tomczak E., Lewandowski K. *Strategia Lizbońska i Europa 2020 wobec społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy[Lisbon strategy and Europe 2020 in face of the challenges of information society and knowledge-based economy]*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 702, Elektroniczne Problemy Usług nr 87, Gospodarka elektroniczna. Wyzwania rozwojowe, t. I, Szczecin, pp. 82-92, 2012.
4. Europe 2020 - *A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*", European Commision, Brussels, 3rd March 2010, Com (2010) 2020.
5. European Council Conclusions, Brussels, 17th June 2010, Annex I, New European Strategy for jobs and growth. EU headline targets pp.11,12, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/115346.pdf [accessed: 15th May 2016]
6. Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 03.03.2010 [Communication from the European Commission of 3rd March 2010], Brussels 2010, pp. 2-4.
7. Zintegrowane wytyczne dotyczące Strategii Europa 2020 [Europe 2020 Integrated Guidelines], 2012, Brussels.
8. Zeliaś A. *Teoria prognozy[The theory of forecasting]*, PWE, Warszawa, 1997.
9. http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_Wskazniki_Europa2020.pdf [accessed: 15th May 2016]
10. Warzecha K., Odlanicka-Poczobutt, Kulińska E. *Analiza poziomu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w krajach Unii Europejskiej*, [*Analysis of level of the development of the knowledge economy to the European Union]*„Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce" 2/2016 (21), 230-243, 2016.

EDUKACJA JAKO JEDEN Z KLUCZOWYCH OBSZARÓW STRATEGII EUROPA 2020

Streszczenie

„Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu" jest długookresowym programem rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej (UE) na lata 2010-2020.

Niniejsze opracowanie ma na celu sprawdzenie jak przebiega realizacja wyznaczonych w Strategii Europa 2020 wskaźników celów edukacyjnych w Polsce oraz w pozostałych krajach Unii Europejskiej. A także wyznaczenie trendów w tym obszarze i ocenę trafności przyjętych wskaźników edukacyjnych oraz zaprognozowanie okresu realizacji wyznaczonych celów dla UE jako całości i dla Polski. We współczesnych czasach należy monitorować działania w tym obszarze, ponieważ to właśnie edukacja przyczynia się do wzrostu gospodarczego i rozwoju gospodarczego państw i regionów. Okresem badawczym są lata 2002-2015 oraz wyznaczone wartości docelowe określone na rok 2020.

Słowa kluczowe: prognozy, strategia Europa 2020, wskaźniki edukacji

Summary

"Europe 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth" is a long - term program of socio- economic development of European Union (EU) for 2010-2020.

The present study is to examine what is the course of realization of the indicators appointed in Europe 2020 Strategy which concern the educational targets in Poland and in other European Union countries. Moreover, the study is to set trends in this field and to give the evaluation of the accuracy of education indicators as well as to forecast the time necessary to implement the targets in the European Union as a whole and in Poland. In the present day, it is essential to monitor the actions in this field because it is the education which contributes to economic growth of countries and regions. The sample period is 2002-2015 and the target values defined for 2020.
Keywords: forecasts, Europe 2020 Strategy, education indicators

Adres do korespondencji-Correspndence address
Dr Katarzyna Warzecha
Katedra Ekonometrii
Uniwersytet Ekonomiczny
Ul. 1 Maja 50
40-287 Katowice

ZESZYTY NAUKOWE WSES w Ostrołęce 4/2016 (23), 578-595
data przesłania 17.11.2016/ akceptacji artykułu 30.12.2016

Dr hab. Bartosz Mickiewicz, prof. ZUT, prof. dr hab. Antoni Mickiewicz
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

PRIORYTETY PROW 2014-2020 W ZAKRESIE INSTRUMENTÓW WSPARCIA I LICZBY PLANOWANYCH WSKAŹNIKÓW

Wstęp

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), stanowił wyraz zasadniczych zmian wspólnej polityki rolnej. W ujęciu traktatowym celami wspólnej polityki rolnej jest zwiększenie wydajności rolnictwa poprzez wspieranie postępu technicznego, optymalne wykorzystanie czynników produkcji, zwłaszcza siły roboczej. Polityka rolna winna zapewnić odpowiedni poziomu życia ludności wiejskiej, zwłaszcza przez podniesienie indywidualnego dochodu osób pracujących w rolnictwie. Kolejnym celem WPR jest stabilizacja rynków, zagwarantowanie bezpieczeństwa dostaw, przy jednoczesnym zapewnienie rozsądnych cen dla konsumentów. Wskazywano, że przy realizacji wspólnej polityki rolnej należy brać pod uwagę szczególny charakter gospodarki rolnej, wynikający ze struktury społecznej rolnictwa oraz z różnic strukturalnych i przyrodniczych między poszczególnymi regionami rolniczymi. Ponadto należy uwzględnić potrzebę stopniowego wprowadzania odpowiednich środków dostosowawczych. W Traktacie zwrócono uwagę, że należy podjąć środki zmierzające do skutecznej koordynacji wysiłków podejmowanych w dziedzinach kształcenia zawodowego, badań naukowych i upowszechniania wiedzy rolniczej. Drogą prowadząca do celu powinno być wspólne działanie na rzecz zwiększania poziomu konsumpcji niektórych produktów rolnych[1].

W ramach Wieloletnich Ram Finansowych przyjęto siedmioletni okres programowania, który miał sprzyjać planowaniu perspektywicznemu. Celem przyjęcia takiej perspektywy było zwiększenie dyscypliny budżetowej, utrzymanie kontroli nad wzrostem wydatków, w szczególności na wspólną politykę rolną oraz związanie poziomu dokonywanych przez państwa członkowskie wpłat do budżetu UE, w powiązaniu z poziomem ich zamożności.

W perspektywie przypadającej na lata 2000-2006 jako priorytet przyjęto rozwój obszarów wiejskich, poprzez przyspieszenie dostosowania struktur rolnych. W ramach reformy wspólnej polityki rolnej, wskazano że należy podjąć działania wspierające ekonomiczną i społeczną konwersję obszarów stojących w obliczu trudności strukturalnych. W kolejnej perspektywie (2007-2013) priorytety polegały

[1]Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, 2009, Bruksela.

na wspierania zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, polityki wsparcia rynków oraz dochodów gospodarstw rolnych. W szczególności wymieniono takie priorytety jak zmiana klimatu, odnawialne źródła energii, gospodarka wodna czy innowacje. Działania pogrupowano w cztery osie tematyczne, stanowiące spójną grupę środków, których wdrożenie miało prowadzić bezpośrednio do osiągnięcia szczegółowych celów. Zmiany w PROW 2014-2020 polegały na odstąpieniu od osi tematycznych i przyjęcie działań i poddziałań, oznaczających zespół operacji przyczyniających się do wykonania co najmniej jednego z priorytetów unijnych w zakresie rozwoju obszarów wiejskich.

Problematyka, cel i zakres badań

Konstrukcje PROW w poszczególnych wieloletnich ramach finansowych są zbliżone pod względem ogólnych celów programowania, lecz zróżnicowane pod względem występujących priorytetów. W PROW 2007-2013 działania skupiono w czterech osiach priorytetowych, w których występowały działania o jednakowej randze. W PROW 2014-2020 odstąpiono od osi tematycznych, wprowadzają działania, poddziałania, pakiety i grupy operacji, których artykulacje nie zawsze jest czytelna i przejrzysta.

Tak więc podstawowym celem badań było przedstawienie działań w powiązaniu z priorytetami, którym w obecnej perspektywie nadano nowe i ważne znaczenie. Pozwoliło to na skoncentrowanie 23 działań w sześciu priorytetach i uzyskać nowy wymiar programu rozwoju obszarów wiejskich. Dużym walorem poznawczym było umieszczenie liczby planowanych wskaźników, które w obszernym dokumencie nie zostały wyodrębnione. Planowane wskaźniki produkty zostały zobrazowane w wymiarze liczbowym, wskazując na liczbę beneficjentów, powierzchnie objętych działaniem (w ha), liczbę pakietów lub grup operacyjnych.

W pracy bazowano głównie na rozporządzeniu PE i Rady, PROW 2014-2020, przy czym w niektórych rozdziałach dokonywano porównań do działań z poprzedniej perspektywie finansowej.

Rola priorytetów w programach rozwoju obszarów wiejskich 2014-2020

Priorytet oznacza pierwszeństwo, czyli wybór najistotniejszej opcji i konieczność przystąpienie do jej realizacji w pierwszej kolejności. Według UE pojęcie „priorytet" jest różnie definiowane, w zależności od tego jakie fundusze są omawiane, przy czym w przypadku EFRR, EFS i Funduszu Spójności przyjęto pojęcie „oś priorytetową", natomiast w przypadku EFMR i w rozporządzeniu w sprawie EFRROW określono jako „priorytet Unii". Przyjęte w ramach EFRROW (2013) priorytety mają przyczyniają się do osiągnięcia celów przekrojowych w zakresie innowacyjności, środowiska oraz łagodzenia zmiany klimatu. Programy powinny być ukierunkowane na mniej niż cztery priorytety i nie więcej niż sześć priorytetów, jeśli jest to uzasadnione na podstawie analizy sytuacji pod względem mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń (analizy „SWOT") oraz ewaluacji ex-

ante. Priorytety budowane są w oparciu o programy krajowe i zbiór programów regionalnych. Programy mogą obejmować inne cele szczegółowe w celu realizacji jednego z priorytetów, jeśli jest to uzasadnione merytorycznie i wymierne terytorialnie. Priorytet unijny w zakresie rozwoju obszarów wiejskich dotyczący transferu wiedzy i innowacji w rolnictwie, leśnictwie i na obszarach wiejskich należy stosować horyzontalnie w odniesieniu do innych priorytetów unijnych związanych z rozwojem obszarów wiejskich[2].

W rozporządzeniu PE i Rady przyjęto sześć priorytetów oraz określono cele strategiczne.

Podstawą do osiągnięcia celów w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, stanowiła realizacja strategii określona w programie „Europa 2020", która dotyczyła poczynań na rzecz inteligentnego, a przy tym trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu. Celem budowanego w Polsce PROW była poprawa konkurencyjności rolnictwa, zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi, poczynanie w dziedzinie klimatu oraz zapewnienie zrównoważonego rozwoju terytorialnego. Przy kształtowaniu PROW przyjęto w kraju sześć priorytetów (minimum cztery), które realizowane będą poprzez 25 form wsparcia, w tym 23 podstawowych działań oraz poddziałań oraz realizacji zobowiąż z poprzedniego okresu i pomocy technicznej. Najistotniejszym priorytetem jest poprawa konkurencyjności sektora rolnego z uwzględnieniem celów środowiskowych. Program ma wspierać dalszą restrukturyzację i modernizacje gospodarstw rolnych oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. Taki wybór priorytetów pozwoli na podjęcie coraz większych wyzwań konkurencyjnych na rynku europejskim i na rynkach trzecich. Nowym zespołem działań jest wspieranie słabszych i mniejszych gospodarstw rolnych, zmierzające do poprawy stabilizacji finansowej i wzmocnienie konkurencyjności. Kontynuowane będą działania zmierzające do tworzenia miejsc pracy, rozwój infrastruktury technicznej i społecznej oraz zachowanie dziedzictwa kulturalnego.

W regulacjach europejskich określono w układzie procentowym minimalne poziomy wsparcia związane z priorytetami. Na przeprowadzanie zmian strukturalnych i inwestycyjnych na terenach wiejskich, w celu zwiększenie konkurencyjności i rentowności gospodarstw rolnych należy przeznaczyć 33% budżetu. Środki te powinny wzmocnić współpracę pomiędzy rolnikami, firmami przetwórczymi i strefą handlu, i sprzyjać kształtowanie rynku żywnościowego. Prawie 20 proc. środków z nowego PROW powinno trafić do gospodarstw prowadzących działalność rolniczą, która nie szkodzi środowisku naturalnemu oraz klimatowi. Pozostałe środki wsparcia powinny być dzielone proporcjonalnie do przyjętych priorytetów i celów strategicznych[3].

[2]Rozporządzenie PE i Rady, 2013
[3]Rozporządzenie PE i Rady, 2013

Charakterystyka priorytetów PROW 2014-2020

a. Priorytet 1 związany z doradztwem i innowacjami

Głównym celem priorytetu 1 jest zapewnienie rolnikom wszechstronnego doskonalenia zawodowego i doradztwa, które ukierunkowane zostało na ułatwieniu zastosowania nowych rozwiązań w zakresie metod produkcji, doskonalenie organizacji i marketingu. Realizację działań ma promować ideę uczenia się przez całe życie w celu zwiększenia potencjału ludzkiego na obszarach wiejskich. Powinna nastąpić ściślejsza powiązanie nauki z praktyką, w celu wprowadzenia nowych innowacyjnych w zakresie rolnictwa i przetwórstwa.

W ramach priorytetu 1 zawarto trzy działania związane z 1. transferem wiedzy i działalności informacyjnej, 2. usługami doradczymi oraz 3. działania współpraca EPI. Poprzez pierwsze działanie związane z transferem wiedzy i działalności informacyjnej oczekuje się zwiększenie bazy wiedzy i innowacyjności na obszarach wiejskich oraz wzmocnienie powiązań między rolnikami a badaniami i uzyskanymi wynikami. Szkolenia z kolei będą zmierzały do podniesienia wśród odbiorców świadomości i wiedzy na temat sposobów prowadzenia gospodarstwa, aby zarządzanie nie kolidowało z potrzebami środowiska oraz zmianami klimatu. Drugie działanie poświęcone usługom doradczym ma na celu doskonalenie systemu doradczego i kształtowania jego w ten sposób, aby oferta była dostosowana do indywidualnych potrzeb rolników. Podkreślono znaczenie jakie ma zdobycie wiedzy na temat zarządzania a zwłaszcza zarządzania kryzysem, które to zjawisko nie jest obce rolnictwu. W ramach współpracy oczekuje się konkretnych rozwiązań, które nurtują środowisko wiejskie.

Ogólnie biorąc zadaniem priorytetu 1 jest uczynienia z rolnictwa struktury opartej na wiedzy i innowacyjności. Poczynania mają na celu wspieranie sektora rolnego pod względem właściwego wykorzystania zasobów, tworzenia rentownych gospodarstw, a przy tym produktywnych i konkurencyjnych, zmierzających w kierunku rolno-ekologicznych systemów produkcji. Gospodarstwa powinny tworzyć wartość dodaną, poprzez lepsze łączenie badań i praktyki rolnej oraz zachęcanie rolników do powszechnego stosowania dostępnych rozwiązań dotyczących innowacji ponadto działania mają zapewnić stabilne i zrównoważone poziomu dostaw żywności, środków produkcji, zarówno istniejących, jak i nowych rodzajów. Poprzez innowacje należy dążyć do udoskonalanie procesów produkcyjnych, z jednoczesnym zachowaniem stanu środowiska naturalnego, dostosowania się do zmiany klimatu i łagodzenia jego negatywnych skutków.

Współpraca w ramach EPI oznacza inteligentny rozwój oraz zwiększenie roli wiedzy i innowacji, jako źródła zwiększenia przyszłego znaczenia rolnictwa. Dążyć się będzie do podniesienia jakości edukacji, poprawy działalności badawczej, wspierania transferu innowacji oraz skuteczniejszej transmisji badań do praktyki rolniczej. Oczekuje się, że innowacyjne pomysły przerodzą się w nowe produkty a

te z kolei przyczynią się do przyspieszenia wzrostu, tworzenia nowych miejsc pracy i rozwiązywania problemów społecznych wsi.

Tabela 1. Działania, środki wsparcia i wskaźniki zawarte w priorytecie 1
Table 1. Activities, support means and indicators included in Priority 1

Działania /poddziałania Actions/sub-actions		Limit środków (w euro) Limitation of means (in EUR)		% środków means	Planowane wskaźniki produktu Planned indicators of product
		Ogółem Total	EFRROW EAFRD		
Priorytet 1 Priority 1	1. Transfer wiedzy i działalność informacyjna 1. Knowledge transfer and information activity	58 001 302	36 905 246	30,4	261 800
	2. Usługi doradcze, usługi z zakresu zarządzania gospodarstwem i zastępstw 2. Advisory and management of farms service	75 002 515	47 722 830	39,3	56 600
	3. Współpraca w ramach grup EPI 3. Cooperation in range of EPI	57 999 730	36 904 246	30,3	90
Razem/Total		191 003 547	121 532 322	100,0	318 490

Źródło: PROW 2014-2020
Source: RDP 2014-2010

Trzy działania zawarte w priorytecie 1 w sensie poziomu wsparcia zostały objęte podobnym limitem środków, jednak oczekiwania wobec oddziaływania zostały istotnie zróżnicowane. Najwięcej możliwości występuje przy przekazywaniu wiedzy, ponieważ szkolenia, warsztaty, pokazy czy demonstracje adresowane są do ogółu rolników, przy czym mają charakter powszechny. W tym zakresie przewidziano udział ponad 261,8 tys. rolników. Nieco inaczej należy analizować kwestie usług doradczych, które powinny uwzględniać młodych rolników, gospodarującym gruntami oraz MŚP, zmierzających do bardziej zrównoważonego zarządzanie oraz do poprawy ogólnej efektywności gospodarowania. Usługi doradcze dla gospodarstw powinny stanowić wsparcie w ocenie efektywności ich gospodarstw rolnych i określaniu niezbędnych ulepszeń w odniesieniu do podstawowych wymogów w zakresie zarządzania, dobrej kultury rolnej zgodnej z ochroną środowiska, praktyk rolniczych korzystnych dla klimatu i środowiska. Usługi doradcze będą skierowane do 56,6 tys. gospodarstw rolnych.

Poprzez Europejskim Partnerstwem Innowacyjnym (EPI) stanowiący nowy instrument współpracy, dążyć się będzie do tworzenia rentownych gospodarstw, a przy tym produktywnych i konkurencyjnych. Mają nauczyć jak tworzyć wartość dodaną oraz zachęcać rolników do powszechnego stosowania dostępnych rozwiązań dotyczących innowacji. Dlatego liczba grup operacyjnych stoi na niskim poziomie

(90 grup), ponieważ wymaga współpracy środowisk naukowych, biznesowych i producentów rolnych[4].

b. Priorytet 2 - rentowność i konkurencyjność gospodarstw rolnych

Priorytet związany z wzmocnieniem konkurencyjności sektora rolnego realizowany będzie poprzez wsparcie restrukturyzacji i modernizacji gospodarstw. W szczególności właściwość ta dotyczyć będzie gospodarstw rolnych o niskim poziomie uczestnictwa w rynku, jednostek produkcyjnych prowadzących działalność o charakterze rynkowym i gospodarstw wymagających zróżnicowania produkcji rolnej. Ważny kierunek działań to ułatwienie wymiany pokoleniowej w sektorze rolnym. Każde działanie (poddziałanie) skierowane jest w stronę innego beneficjenta, lecz jednak jako całość powinno przyjąć postać synergii wzmacniające poszczególne ogniwa programu.

Podobnie jak w poprzednie perspektywie finansowej, dużo uwagi przywiązuje się do działania modernizacja gospodarstw rolnych. Podstawowym celem działania jest poprawa wyników gospodarczych, szczególnie z myślą o zwiększenie uczestnictwa w rynku i zróżnicowanie produkcji rolniczej. Myślą przewodnią operacji jest zmiana kierunku pomocy, polegająca generalnie biorąc na odejściu od pomoc przy zakupie maszyn rolniczych, na pomoc związaną z inwestycjami rolniczymi. Kolejnym celem instrumentu wsparcia jest zwiększenie rentowności i konkurencyjności gospodarstw, z położeniem nacisku na rozwój produkcji prosiąt, wzrost produkcji mleka krowiego czy rozwój produkcji bydła mięsnego. Dodatkowe operacje związane będą z racjonalizacją technologii produkcji, wprowadzeniem innowacji, zmianą profilu produkcji, zwiększeniem skali produkcji, poprawą jakości produkcji czy zwiększeniem wartości dodanej produktu.

Przyjęto za priorytet, że premie dla młodych rolników przyczynią się do realizacji celu przekrojowego w zakresie innowacyjności, dzięki skierowaniu wsparcia do młodych ludzi, którzy są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka inwestycyjnego i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, związanych z organizacją produkcji, produktem oraz technologią produkcji. Wskazano, że należy wspierać preferencje dla udziału młodych rolników w zorganizowanych formach współpracy producentów rolnych (grupach), które jeszcze bardziej sprzyjają wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Założono, że dzięki młodym w rolnictwie realizowane projekty będą przyczyniać się do osiągnięcia celów w zakresie środowiska oraz łagodzenia zmiany klimatu i przystosowania się do tej zmiany.

Kolejne działanie związane jest z restrukturyzacją małych gospodarstw rolnych, które powinny zmierzać do zmian w dotychczasowych sposobach funkcjonowania gospodarstwa. Działanie jest zupełnie nowym instrumentem wsparcia skierowanym do małych gospodarstw. Przyjęto, że w małych tkwi ogromny potencjał rozwojowy a zwłaszcza produkcji specjalistycznej, w tym

[4]Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2013

zwłaszcza produkcji prowadzonej metodami ekologicznymi. Gospodarstwa małe mają także szanse w pozyskiwaniu dodatkowych dochodów, poprzez świadczenie dodatkowych usług lub drobną działalność wytwórczą. Działanie związane z restrukturyzacją stanowią specjalne mechanizmy wsparcia małych gospodarstw, które będą zachętą do rozwoju tych gospodarstw i poprawią ich dochodowość. W programie poprzez działanie restrukturyzacyjne rozumie się zmiany w gospodarstwie, które mają na celu poprawę jego konkurencyjności oraz zwiększenie rentowności poprzez wzrost wielkości ekonomicznej gospodarstwa. Restrukturyzacja małych gospodarstw ma więc polegać na przeprowadzeniu zasadniczych zmian w gospodarstwie tak, by wzmocnić go ekonomicznie przez poprawę konkurencyjności i zwiększenie rentowności np. wyniku zmiany profilu prowadzonej produkcji rolnej. Gospodarstwa otrzymujące pomoc powinny rozwijać się w kierunku produktów żywnościowych lub nieżywnościowych produktów rolnych. podstawowym zaś celem projektu jest rozwój produkcji rolnej w gospodarstwie, czego efektem powinien być wzrost dochodów w gospodarstwie.

Tabela 2. Działania, środki wsparcia i wskaźniki zawarte w priorytecie 2
Table 2. Activities, support means and indicators included in Priority 2

Działania /poddziałania Actions/sub-actions		Limit środków (w euro) Limitation of means (in EUR)		% środków means	Planowane wskaźniki produktu Planned indicators of product
		Ogółem Total	EFRROW EAFRD		
Priorytet 2 Priority	1. Modernizacja gospodarstw rolnych 1. Modernization of farms	2 401 064 486	1 527 756 680	59,1	42 900
	2. Premie dla młodych rolników 2. Grants for young farmers	717 997 734	456 849 802	17,6	28 700
	3. Restrukturyzacja małych gospodarstw 3. Restructuring of small farms	882 980 666	561 825 648	21,7	58 860
	4. Rozwój przedsiębiorczości- rozwój usług rolniczych 4. Entrepreneurship development – development of agricultural activities	64 999 372	58 000	1,6	520
Razem/Total		4 067 042 258	2 587 790 130	100,0	130 980

Źródło: PROW 2014-2020
Source: RDP 2014-2020

Działanie związane z rozwojem usług rolniczych przedsiębiorców świadczących usługi rolnicze polegać mają na wynajmie maszyn i urządzeń rolniczych wraz z obsługą. Dzięki realizacji poddziałania ułatwiony powinien być dostęp dla gospodarstw rolnych, zwłaszcza małych, do nowych technologii, co w konsekwencji powinno przełożyć się na poprawę ich konkurencyjności.

Dominująca pozycja modernizacji gospodarstw rolnych w wysokości wsparcia (59,1%) wynika z roli, jaką przypisuje temu działaniu. Położenie większego nacisku na inwestycje zamiast zakupu maszyn rolniczych, zmierza do wzmocnienia potencjału produkcyjnego. Dostęp do działania związanego z modernizacją ma uzyskać około 43 tys. producentów rolnych, czyli 11% z grupy docelowej określonej kryterium dostępu. Drugie miejsce zajmuje restrukturyzacja małych gospodarstw (21,7 %), które również zmierza do podniesienia ich produktywności. Premie dla młodych rolników ma objąć około 29 tys. beneficjentów, zapewniając możliwość wsparcia 37% gospodarstw z grupy docelowej, zaś procesowi restrukturyzacji małych gospodarstw ma podlegać 59 tys. beneficjentów, czyli 6% populacji określonej kryterium dostępu do działania. Na rozwój usług przewidziano kwotę 65 mln euro, w ramach której zrealizowane zostanie 520 operacji[5].

c. Priorytet 3 – tworzenie łańcuch żywnościowego i zarządzanie ryzykiem

U podstawach tego priorytetu leży integracja producentów rolnych poprzez tworzenie łańcucha żywnościowego oraz rozwój rynku produktów rolnych. Podstawowym celem jest wspieranie konkurencyjności sektora żywnościowego, wzmocnienie pozycji producentów i ich ściślejsze powiązanie z rynkiem. Proces integrowania producentów z łańcuchem żywnościowym, odbywać się będzie poprzez systemy jakości, promocję na rynkach lokalnych i krótkie cykle dostaw, grupy producentów i organizacje międzybranżowe. Kolejnym celem jest wprowadzenie instrumentów umożliwiających zapobieganie i likwidacja skutków katastrów naturalnych.

Droga prowadząca do osiągnięcia celu prowadzi poprzez grupy producentów rolnych i organizacje producentów. Grupy producentów rolnych i organizacje producentów odgrywają coraz większą rolę w łańcuchu dostaw żywności. Grupy poprawiają siłę przetargową swoich członków, tworzą wartość dodaną, pozwalają korzystać z efektu skali. Ponadto grupy zmniejszają ryzyko rynkowe, obniżają koszty transakcyjne, zapewniają dostęp do zasobów oraz wzmacniają ich pozycji konkurencyjną poprzez innowacyjność produktu i zagwarantowanie jakości i bezpieczeństwa żywności. Instrumenty wsparcia finansowego zmierzają do generowania nowych grup i pomagania im w pierwszym okresie funkcjonowania. Grupy realizujące produkcję towarową, powinny dążyć do wyeliminowania pośredników w handlu rolno-spożywczym i zająć ich pozycję w dystrybucji towarów na rynek.

[5]Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2013

Tabela 3. Działania, środki wsparcia i wskaźniki zawarte w priorytecie 3
Table 3. Activities, suport means and indicators included in priority 3

Działania /poddziałania Actions/sub-actions		Limit środków (w euro) Limitation of means (in EUR)		% środków means	Planowane wskaźniki produktu Planned indicators of product
		Ogółem Total	EFRROW EAFRD		
Priorytet 3 Priority 3	1. Przetwórstwo i marketing produktów rolnych 1. Processing and marketing of agricultural products	693 070 461	440 989 000	42,8	1480
	2. Przywracanie potencjału produkcji rolnej i działania zapobiegawcze 2. Rebuilding of agricultural production and preservation activities	414 981 968	26 404 600	25,6	4 800
	3. Inwestycje w targowiska lub obiekty budowlane przeznaczone na cele promocji lokalnych produktów 3. Investments in local markets or buldings for promotion of local products	74 966 634	47 700 000	4,6	360
	4. Tworzenie grup i organizacji producentów w sektorze rolnym i leśnym 4. Creation of groups and organizations in agricultural and forestry sectors	402 987 547	256 414 153	24,9	1 800
	5. Systemy jakości produktów rolnych i środków spożywczych 5. Quality systems of agricultural products and foodstuffs	33 004 179	21 000 000	2,0	25 950
Razem/Total		1 619 010 789	792 507 753	100,0	34 390

Źródło: PROW 2014-2020
Source: RDP 2014-2020

W ramach priorytetu 3 najwięcej uwagi skierowano na przetwórstwo i marketing produktów rolnych (42,8%) oraz na tworzenie grup i organizacji producentów (24,9%). Planowane wskaźniku produktu w pierwszym przypadku określono na poziomie 1,5 beneficjentów, w drugim zaś przypadku na poziomie 1,8 tys. grup, które będą skupiać 36 tys. rolników. Przywracanie potencjału i działania zapobiegawcze w inwestycje odtworzeniowe pozwoli na wsparcie 4,8 tys. beneficjentów. Wsparcie inwestycji w przetwarzanie produktów rolnych, obrót nimi lub ich rozwój zmierza do udzielenie pomocy materialnej lub niematerialnej

inwestycji dotyczących przetwarzania i wprowadzania do obrotu na poziomie handlu hurtowego produktów rolnych. Wsparcie skierowane jest głównie do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw działających w sektorze przetwórstwa lub handlu hurtowego produktami rolnymi. Wspieranie promocji lokalnych produktów dotyczyć ma około 0,4 tys. producentów.

Z kolei działanie związane z systemem jakości produktów rolnych i środków spożywczych wdrażane będzie przez dwa poddziałania a mianowicie poprzez wsparcie dla nowych uczestników systemów jakości, jak i przeprowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych. Wsparcie ma charakter motywacyjny i ma na celu ułatwienie prowadzenia produkcji w nowych warunkach, wymaganych przez określony system jakości. Systemami jakości produktów rolnych ma być objętych około 26 tys. producentów[6].

d. Priorytet 4 – odtwarzanie, chronienie i wzmacnianie ekosystemów

W ramach priorytetu 4 zmierza się do promowania praktyk rolniczych sprzyjających zachowaniu bioróżnorodności, krajobrazu oraz walorów środowiska naturalnego. Realizacja tego priorytetu obejmuję cała gamę instrumentów finansowych, które zmierzają w kierunku uczynienia z rolnictwa i obszarów wiejskich terenów bezpiecznych dla ludności i produkcji żywności. Program na rzecz utrzymania różnorodności biologicznej zmierza nie tylko do zachowania dotychczasowych zasobów przyrodniczych, ale także do odtwarzania siedlisk utraconych poprzez działalność człowieka. Środki rolnośrodowiskowe odgrywały kluczową rolę dla spełnienia zapotrzebowania społeczeństwa na efektywne środowisko przewidziane dla rolnictwa ekologicznego. Poprzez programy rolnośrodowiskowe państwo zmierzało do rozbudowania systemów gospodarowania, wprowadzenie mozaiki krajobrazów, przyjaznych sposobów uprawy, dostosowanych do potrzeb konkretnych regionów lub systemy wypasania. Tak więc płatności rolnośrodowiskowe miały zachęcać rolników do przyjęcia takiego poziomu intensywności produkcji, które nie zawsze były pierwszym wyborem z punktu widzenia opłacalności.

Działania zawarte w priorytecie 4 określają cele dla wody, chemikaliów rolniczych, użytkowania gruntów i gleby, zmian klimatycznych i jakości powietrza, a także krajobrazu i różnorodności biologicznej. Stanowi odpowiedź UE na wyzwania związane z bezpieczeństwem żywnościowym, zmianami klimatu oraz wzrostem gospodarczym i zatrudnieniem na obszarach wiejskich. Tak więc wsparcie ma zmierzać do zmniejszenia poziomu nawożenia i stosowania pestycydów i herbicydów, bardziej zrównoważonego użytkowania cennych siedlisk przyrodniczych lub siedlisk zagrożonych gatunków ptaków na obszarach Natura 2000 i poza nimi. Ograniczenie wypłukiwania nawozów naturalnych (zawierających azot, fosfor) do wód podziemnych.

[6]Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2013

Tabela 4. Działania, środki wsparcia i wskaźniki zawarte w priorytecie 4
Table 4. Activities, suport means and indicators included in priority 4

Działania /poddziałania Actions/sub-actions		Limit środków (w euro) Limitation of means (in EUR)		% środków means	Planowane wskaźniki produktu Planned indicators of product
		Ogółem Total	EFRROW EAFRD		
Priorytet 4 Priority 4	Płatności z tytułu ONW Payments of LFA	2 165 998 652	1 378 188 270	50,5	7 296 600
	Działania rolno-środowiskowo-klimatyczne Agricultural-environmental activities	1 184 062 782	753 399 101	27,6	2 076 900
	Rolnictwo ekologiczne Ecological farming	699 961 515	445 373 661	16,3	681 700
	Scalanie gruntów Compensation of land	138 994 740	88 440 000	3,3	52 000
	Inwestycje w gospodarstwach położonych na obszarach OSN Investments in farms located on APV areas	37 500 000	23 860 615	0,9	84 000
	Inwestycje w gospodarstwach położonych na obszarach Natura 2000 Investments in farms located in NATURE 2000 areas	61 500 000	39 131 409	1,4	221 500
Razem/Total		4 288 017 689	2 728 393 056	100,0	10 412 700

Źródło: PROW 2014-2020
Source: RDP 2014-2020

Najwięcej limitów wsparcia finansowego przeznaczono na tereny ONW (50,5%) i obejmuje obszar około 7,2 mln ha. Wynika to z faktu, że obszary ONW obejmują ponad 56% powierzchni kraju, zaś działanie ONW określono jako instrument wsparcia finansowego gospodarstw rolnych, położonych na terenach, na których produkcja rolnicza jest utrudniona ze względu na niekorzystne warunki naturalne. Dopłaty wyrównawcze do gospodarstw rolnych, mają kompensować istniejące utrudnienia w stosunku do gospodarstw położonych poza strefami ONW. Dopłaty te powinny przeciwdziałają wyludnianiu się obszarów wiejskich i zatracanie ich rolniczego charakteru. Założono, że wejście w życie w 2018 r. nowej delimitacji obszarów ONW typu nizinnego nie zmieni kwoty wsparcia.

Dużo środków zaangażowano w płatności rolno-środowiskowo-klimatyczne (27,6%), których celem jest potrzeba wspieranie szybszego wdrażania przez rolników spełnianie norm opartych na prawodawstwie wspólnotowym. Normy te dotyczyły środowiska naturalnego, zdrowia publicznego, zdrowia

zwierząt i roślin oraz dobrostanu zwierząt. Normy te nakładają na rolników nowe obowiązki i w związku z tym udzielone wsparcie ma na celu częściowe pokryciu dodatkowych kosztów lub utraconych dochodów. Działanie ma zachęcić rolników do stosowania metod użytkowania gruntów zgodnych z potrzebą zachowania środowiska naturalnego i krajobrazu oraz poprawy zasobów naturalnych. Program rolno-środowiskowo-klimatyczny został zaadresowany do 2,1 mln rolników.

Nowym działaniem jest uruchomienie instrumentów finansowych na rozwój rolnictwa ekologicznego (16,3%), którego celem jest wzrost rynkowej produkcji ekologicznej. Wśród dalszych celów polityki ekologicznej, można wymienić zagwarantowanie rolnikom odpowiedniej zapłaty za poszanowanie reguł produkcji ekologicznej. Ponadto produkcja ekologiczna powinna tworzyć system, który przyczyni się do włączenia wymogów ochrony środowiska w ramy WPR oraz przyczynia się do zrównoważonej produkcji rolniczej. Dodatkowo produkcja ta powinna przyczynić się do osiągnięcia celów polityki ochrony środowiska, w tym zwłaszcza w sprawie zazielenienia, ochrony gleb, dyrektywy ptasiej, wodnej, azotanowej, poziomu emisji, itp. Do gospodarowania metodami ekologicznymi ma zostać skłonionych 142 tys. producentów rolnych, zaś powierzchnia objęta wsparciem wyniesie 681,7 tys. ha[7].

e. Priorytet 5 – efektywne gospodarowanie zasobami i gospodarka niskoemisyjna

Celem priorytetu 5 jest promowanie inwestycji w przedsiębiorstwach i gospodarstwach, których efektem dodatkowym będzie poprawa efektywności korzystania z zasobów wodnych, poprawa efektywności korzystania z energii w rolnictwie i przetwórstwie spożywczym, ułatwianie dostaw i wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, produktów ubocznych, odpadów, pozostałości i innych surowców nieżywnościowych dla celów biogospodarki. Ważnym kierunkiem poczynań jest prowadzenie działań przeciwdziałających zmianom klimatu, odnoszących się zarówno do emisji gazów, jak i dwutlenku węgla. Naturalnym sposobem na osiągnięcie tego celu jest zwiększenie powierzchni leśnej poprzez zalesienie terenów słabo wykorzystanych rolniczo. Zalesienie pełni jednocześnie funkcje wodo- i glebochronne, oraz produkujący ekologiczny, całkowicie odnawialny surowiec jakim jest drewno. Kolejnym celem priorytetu jest redukcja emisji podtlenku azotu i metanu z rolnictwa i promowanie sposobów pochłaniania dwutlenku węgla w rolnictwie i leśnictwie. Na poziomie gospodarstwa niewydolność energetyczna łagodzona będzie poprzez inwestycje podnoszące konkurencyjność gospodarstw i uwzględniające wykorzystanie odnawialnych źródeł energii (OZE). Motorem wzrostu zatrudnienia na wsi mogą stać się rozproszone źródła energii oparte o energię odnawialną. Jej rozwój oprócz wzrostu zamożności społeczeństwa i likwidacji ukrytego bezrobocia na wsi, może powodować także poprawę infrastruktury na terenach wiejskich. Niezaprzeczalną zaletą inwestowania

[7]Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2013

w rozproszone źródła energii jest także wiele procesów społecznych, zwiększających przedsiębiorczość i aktywizujących mieszkańców wsi. Negatywny odbiór odnawialnych źródeł energii jest często spowodowany błędami popełnianymi we wczesnej fazie ich wprowadzania. OZE budzą różne emocje, które spowodowane zostały niezbyt dopracowaną technologią lub niską kulturą techniczną. Takie zjawiska prowadzą często do blokady ważnych inwestycji oraz do powstrzymania przedsiębiorczości ludności wiejskiej w tym zakresie. Wprowadzenie długofalowej współpracy pomiędzy odpowiednimi ośrodkami naukowymi i technologicznymi, może przyczynić się do uniknięcia wielu błędów przy wprowadzaniu energetyki odnawialnej i stanowić źródło innowacji.

Tabela 5. Działania, środki wsparcia i wskaźniki zawarte w priorytecie 5
Table 5. Activities, suport means and indicators included in priority 5

Działania /poddziałania Actions/sub-actions		Limit środków (w euro) Limitation of means (in EUR)		% środków means	Planowane wskaźniki produktu Planned indicators of product
		Ogółem Total	EFRROW EAFRD		
Priorytet 5 Priority 5	1. Zalesienie i tworzenie terenu zalesionego 1. Afforestation and creation of afforestated areas	300 997 069	191 519 339	23,1	82 000
	2. Podstawowe usługi i odnowa wsi na obszarach wiejskich 2. Basic service and village renewal	1 000 000 049	636 283 100	76,9	2 700
Razem/Total		1 300 997 118	827 802 439	100,0	84 700

Źródło: PROW 2014-2020
Source: RDP 2014-2020

Na działania zawarte w priorytecie 5 przewidziano łącznie 1,3 mld euro, przy czym dominują poczynania związane z usługami i odnową wsi (76,9%). Procesem zalesiania ma zostać objęta powierzchnia 82 tys. ha W ramach realizacji podstawowe usługi planuje się wykonanie 2,7 tys. operacji.

f. Priorytet 6 – włączenie społeczne, redukcja ubóstwa i rozwój obszarów wiejskich

Celem priorytetu 6 jest dalszy rozwój społeczno-gospodarczy obszarów wiejskich poprzez kontynuację działań na rzecz zatrudnienia i poprawy jakości życia. Duże zasoby pracy i jej relatywnie niskie koszty, stanowią potencjał dla rozwoju lokalnego. Rozwój kierowany przez lokalną społeczność, pozwala na zachowanie spójności i skoordynowanie wsparcia Leader z innymi rodzajami wsparcia rozwoju lokalnego pochodzącego z funduszy strukturalnych i

inwestycyjnych. Leader oznacza powiązanie gospodarki wiejskiej i działań na rzecz rozwoju w oparcie o metodę rozwoju lokalnych podmiotów, które pozwalają rozwijać obszar przy użyciu wewnętrznego potencjału rozwojowego W tym sensie podejście Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS) należy interpretować jako instrument, który w ramach perspektywy finansowej na lata 2014-2020 umożliwia zastosowanie metody Leader także w szerszych ramach polityki spójności. Tak więc podejście RLKS zachowuje podstawowe zasady metody Leader, to jest oddolność poprzez szeroki udział społeczności lokalnej w tworzeniu i realizacji strategii, terytorialność czyli lokalna strategia rozwoju przygotowana dla danego, spójnego obszaru, zintegrowanie polegające na łączenie różnych dziedzin gospodarki, współpraca różnych grup interesu, partnerstwo, w którym uczestniczą różne podmioty z sektora publicznego, społecznego i gospodarczego, innowacyjność, a także decentralizacja zarządzania i finansowania

Tabela 6. Działania, środki wsparcia i wskaźniki zawarte w priorytecie 6
Table 6. Activities, suport means and indicators included in priority 6

Działania /poddziałania Actions/sub-actions		Limit środków (w euro) Limitation of means (in EUR)		% środków means	Planowane wskaźniki produktu Planned indicators of product
		Ogółem Total	EFRROW EAFRD		
Priorytet 6 Priority 6	1. Wsparcie na rozwój lokalny kierowany przez społeczność w ramach Leader 1. Support for local development directed by the socjety in range of Leader	734 999 913	467 668 000	57,5	250
	2. Premie na rozpoczęcie działalności pozarolniczej 2. Grants for start of non-agricultural activity	413 939 978	263 383 000	32,4	16550
	3. Płatności dla rolników przekazujących małe gospodarstw 3. Payments for farmers transfering farm	130 000 317	82 717 000	10,1	110 000
Razem/Total		1 278 940 208	550 385 000	100,0	126 800

Źródło: PROW 2014-2020
Source: RDP 2014-2020

Priorytet zmierza do ułatwianie różnicowania działalności, zakładania nowych małych przedsiębiorstw i tworzenia miejsc pracy. Ponadto powinien zwiększyć dostępności technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) na obszarach wiejskich oraz podnoszenie poziomu korzystania z nich i poprawianie ich jakości.

W skład priorytetu 6 zaliczono trzy działania. Najwyższą pozycję zajmuje wsparcie w rozwój lokalny kierowany przez społeczność w ramach Leader (57,5%).

Planuje się, że do realizacji Leader wybranych zostanie 250 LGD, które swoim zasięgiem obejmą obszar zamieszkały przez 16 mln ludzi. Na poczynania związane z premiami na rozpoczęcie działalności pozarolniczej przeznaczono 32,4% środków, natomiast na płatności dla rolników przekazujących małe gospodarstwa 10,1%. Instrument premii dla osób odchodzących z rolnictwa pozwoli na transfer około 110 tys. ha użytków rolnych użytkowanych obecnie w małych gospodarstwach[8].

Porównanie priorytetów PROW 2007-2013 do PROW 2014-2020

W podstawowych zasadach polityki rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007-2013 wskazano, że strategiczne cele powinny określać obszary ważne z punktu widzenia realizacji priorytetów Wspólnoty, w tym zwłaszcza w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju i zapewnienie spójności z innymi politykami UE. Polityka rozwoju obszarów wiejskich została skupiona na trzech kluczowych obszarach, tj. gospodarce rolno-spożywczej, ochronie środowiska oraz na szeroko rozumianej gospodarce i ludności wiejskiej W ramach I osi PROW zadania związano z poprawą konkurencyjności sektora rolnego i leśnego, wsparcie ukierunkowane zostało na podniesieni potencjału produkcyjnego gospodarstw. Z kolei w II osi PROW podstawowe cele zmierzały do poprawy środowiska naturalnego i terenów wiejskich, poprzez ukierunkowanie wsparcia środków na zrównoważone użytkowanie gruntów rolnych. Pozostałe dwie osie (III i IV) związane zostały z jakością życia na obszarach wiejskich i różnicowaniu gospodarki wiejskiej oraz podejściem Leader.

W nowej perspektywie finansowej 2014-2020 przyjęto pogłębiony model zrównoważonego i wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich a działania zostały zaprojektowane w oparciu o pięć kluczowych zagadnień a mianowicie kapitał ludzki, jakość życia, bezpieczeństwo, konkurencyjności i środowisko. Cele szczegółowe powiązano z priorytetami a te określały kierunki interwencji, które wychodzą naprzeciw wyzwaniom cywilizacyjnym, w tym takim jak starzenie się społeczeństw, zmiany klimatu, wymiana pokoleń, rozwój technologii informatycznych, mobilność zawodowa oraz sytuacja demograficzna. Obecny program stanowi kontynuację i rozwinięcie większości kierunków wsparcia realizowanych w poprzednich okresach programowania.

Przyjęte przez Wspólnotę fundusze unijne realizowane były zgodnie z zasadą zarządzania dzielonego między państwami członkowskimi a Unią Europejską. W poprzedniej perspektywie finansowej środki na wspieranie obszarów wiejskich kształtowały się jak 80% fundusze EFRROW do 20% środki własne kraju. Obecnie udział EFRROW został obniżony do 63,6%, co wymaga większego zaangażowania skarbu państwa.

[8]Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2013

W PROW 2007-2013 indykatywny podział instrumentów finansowych na poszczególne osie priorytetowe wyniósł 25 060,6 mln euro, w tym udział EFRROW osiągnął poziom 17 217,8 mln euro, przy czym w niektórych działaniach (modernizacja gospodarstw, rozwój mikroprzedsiębiorstw, itp.), udział wydatków prywatnych rolników wynosił 60% a nawet 75% (wartość dodana).

W PROW 2014-2020 wysokość płatności na działanie związane z wsparciem rolnictwa i obszarów wiejskich zostały znacznie obniżone i zostały określono w wysokości 13 513,3 mln euro, w tym EFRROW określono na poziomie 8 598,3 mln euro.

Tabela 8. Porównanie indykatywnych budżetów PROW 2007-2013 do PROW 2014-2020

Osie priorytetowe (2007-2013) Priorities axes	Limit środków (w mln euro)			Priorytety Priorities (2014-2020)	Limit środków (w mln euro)		
	Ogółem Total	EFRROW EAFRD	%		Ogółem Total	EFRROW EAFRD	%
I	13257,8	7187,5	52,9	1	191,0	121,5	1,5
II	5546,0	5546,0	21,9	2	4 067,0	2 587,8	30,1
III	4799,3	3430,2	19,2	3	1 619,0	1 030,1	12,0
IV	1190,6	787,5	4,8	4	4 288 ,0	2 728,4	31,8
Pomoc techniczna Technical support	266,6	266,6	1,2	5	1 301,0	827,9	9,6
Razem Total	25060,3	17217,8	100,0	6	1 278,9	550,4	9,4
				Pomoc techniczna Technical support	208,3	132,5	2,0
				Zobowiązania Commitments	560,0	356,3	4,1
				Razem Total	13 513,3	8 598,3	100,0

Źródło: PROW 2007-2013 i PROW 2014-2020
Source: RDP 2007-2013 and RDP 2014-2020

Spadek wsparcia PROW o 46% w zakresie ogólnego budżetu oraz o 50% w zakresie EFRROW, skłonił UE do skoncentrowanie się na ograniczonej liczbie podstawowych działań związanych z rozwojem rolnictwa i obszarów wiejskich. Większa uwaga skierowano na innowacyjne pomysły w biznesie i działania władzy na szczeblu lokalnym. Uruchomiane nowe kanały dystrybucji, które stanowić powinny wartość dodaną do zasobów lokalnych. Ważne również okazało się wsparcie na rzecz rozwoju sprzedaży bezpośredniej i budowa rynków lokalnych. W odniesieniu do wsparcia rozwoju obszarów wiejskich zaproponowano silniejsze powiązanie z innymi politykami, w szczególności z polityką spójności, poprzez

włączenie II filara WPR we Wspólne Ramy Strategiczne, ukierunkowanie pomocy na realizację z góry określonych mierzalnych celów programu z naciskiem na efekty realizacji programów.

Z analizy porównawczej wynika, że w PROW 2007-2013 większość działań skoncentrowano w I osi priorytetowej (52,9%), która miała na celu wspomagać rozwój ekonomiczny i społeczny rolnictwa, poprzez działania związane z inwestycjami, działaniami wspierające infrastrukturę i podnoszenie konkurencyjności sektora rolnego. Łącznie z osią II (21,9%), skierowywanej na działania rolnośrodowiskowe i klimatyczne, budżet absorbował 74,8% wszystkich instrumentów finansowych. Podobne zjawisko koncentracji nie występuje w obecnej perspektywie finansowej. W świetle analizy występujących priorytetów najwięcej środków skoncentrowano w priorytecie 2 poświęconym rentowności i konkurencyjności gospodarstw rolnych (30,1%) oraz w priorytecie 4 związanym z odtwarzaniem, chronieniem i wzmacnianiem ekosystemów (31,8%). Taka struktura budżetu wymaga większego nakładu ze strony skarbu państwa.

Uwagi końcowe

Propozycja grupowania działań PROW poprzez pryzmat priorytetów, pozwala na dogłębną analizę celów strategicznych. Każde działanie, poddziałanie, pakiety czy grupy operacyjne były programowane z myślą o priorytetach i celach rozwoju obszarów wiejskich. Politykę rozwoju obszarów wiejskich nie jest samoistną i wyodrębnioną działalnością, lecz logicznie skonstruowaną całością, łącznie z płatnościami bezpośrednimi, działaniami rynkowym oraz polityką spójności. Przyjęte cele rozwoju obszarów wiejskich w postaci wspieranie konkurencyjności rolnictwa, zapewnienie zrównoważonego zarządzania zasobami naturalnymi oraz działania w dziedzinie klimatu oraz osiągnięcie zrównoważonego rozwoju terytorialnego, znalazły pełne odzwierciedlenie w programie. Przyjęcie 23 działań i poddziałań tematycznych ściśle nawiązuje do rozporządzenia PE i Rady. W programie nie przewidziano odrębnego podprogramu tematycznego skierowanych do kobiet na obszarach wiejskich, chociaż pewne akcenty z tym związane znajdziemy w podejściu Leader.

Liczba wskaźników obrazujących program od strony ilościowej, pozostaje na niskim poziomie w stosunku do poprzedniej perspektywy finansowej. Pewną rekompensatą za niższy poziom wsparcia stanowić będą fundusze z polityki spójności.

Literatura

1. *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich [Program of Rural Development],* 2013, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
2. Rozporządzenie PE i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 [Regulation of the EP and the Council (EU) No 1305/2013 of 17 December 2013 on support for rural development by the

European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Council Regulation (EC) No 1698/2005], 2013, Bruksela
3. Rozporządzenie PE i Rady (UE) nr 1310/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające niektóre przepisy przejściowe w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) [3. Regulation of the EP and the Council (EU) No 1310/2013 of 17 December 2013 on laying down certain transitional provisions on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD)], 2013, Bruksela.
4. *Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej [Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union]*, 2009, Bruksela.

RDP 2014-2020 PRIORITIES IN THE RANGE OF SUPPORT INSTRUMENT AND NUMBER OF PLANNED INDICATORS

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono nowe grupowanie działań i poddziałań poprzez pryzmat priorytetów. Zgodnie z rozporządzeniem PE i Rady z 2013 r. wyodrębniono 6 priorytetów, dla których ustalono cele strategiczne. Następnie do każdego priorytetu podporządkowano działania (poddziałania), oraz planowane wskaźniki produktu, otrzymując układ zadań podporządkowanych priorytetom. Najwięcej środków skoncentrowano w priorytecie 2 poświęconym rentowności i konkurencyjności gospodarstw rolnych (30,1%) oraz w priorytecie 4 związanym z odtwarzaniem, chronieniem i wzmacnianiem ekosystemów (31,8%). Pod względem liczbowym największy zakres poczynań odnotowano w priorytecie 4 związanym z odtwarzanie, chronienie i wzmacnianie ekosystemów. Najmniejszy zakres poczynań występuje w priorytecie 1.

Łączny poziom wsparcia działań PROW 2014-2020 wynosi 13,5 mln euro, w tym 8,6 mln euro środków w pozycji EFRROW.

Słowa kluczowe: priorytet, działanie, instrument finansowy, wskaźnik.

Summary

The paper presents a new grouping of actions and measures through the prism of priorities. According to the Regulation of EP and European Council from 2013 there were separated 6 priorities with established strategic objectives. Then, each priority was subordinated to the action (sub-action) and tot he planned indicators of the product, in order to get system tasks subordinated to priorities. Most means were accumulated in priority 2 dedicated to the profitability and competitiveness of agricultural holdings (30.1%) and Priority 4 related to reproduction, preserving and enhancing of ecosystems (31.8%). In terms of quantity the largest range of actions were reported in the Priority 4 related to rebuilding, preserving and enhancing of ecosystems. The smallest range of actions occur in 1 priority.

The total level of support of RDP 2014-2020 is 13.5 million euros, including 8.6 million euros for the items in EAFRD.

Key words: priority, action, financial instrument, indicator

Adres do korespondencji:
Bartosz Mickiewicz, Antoni Mickiewicz
Wydział Ekonomiczny
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
ul. Żołnierska 47
71-210 Szczecin