



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

10

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Ewa Gołębiowska

Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania




WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

10

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Ewa Gołębiowska

Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Ewa Gołębiowska

Korekta językowa: Dominika Świech i Agnieszka Śliz

Skład i łamanie: Marcin Szadkowski

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

**Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową,
dostępna na stronie: piz.san.edu.pl**



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

| | |
|-----|--|
| 5 | Ewa Gołębiowska <i>Wstęp</i> |
| 7 | Część I <i>Zaufanie jako najważniejszy element zarządzania współczesną organizacją</i> |
| 9 | Zbigniew Olesiński <i>Kształtowanie zaufania w sieciach relacji międzyorganizacyjnych</i> |
| 23 | Miron Maicki <i>Zarządzanie organizacją przez zaufanie</i> |
| 37 | Andrzej Janowski <i>From Competency Management to Organizational Effectiveness: Evidence for Live Insurance Industry in Central Europe</i> |
| 53 | Ilona Petryk <i>Principles of Business Process Management in Enterprises Using Outsourcing</i> |
| 69 | Część II <i>Rola zaufania w rozwoju organizacji</i> |
| 71 | Agnieszka Głodowska <i>Sustainable Development Strategy and the Effectiveness of its Implementation in the European Union</i> |
| 85 | Sitek Marcin <i>Property Management from the Standpoint of Sustainable Development</i> |
| 101 | Piotr Zaborek, Przemysław Tomczyk, Tymoteusz Doligalski <i>Customer Analysis as a Driver of Financial Performance in the Polish Insurance Industry</i> |
| 117 | Doroła Starzyńska <i>Aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce w latach 2009-2013</i> |
| 133 | Nelly Daszkiewicz, Inna Suchkova <i>Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez sieci na obszarze Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Wyniki badań z Kazachstanu</i> |
| 147 | Tymoteusz Doligalski, Emilia Tomczyk <i>Nowcasting New Car Registrations with Google Search Data and Car Manufacturers' Website Traffic</i> |
| 155 | Katarzyna Kuklińska <i>Kreowanie zaufania osób starszych do instytucji publicznych na przykładzie ośrodków pomocy społecznej</i> |
| 171 | Jowita Sobczak <i>Rola i zadania administratora bezpieczeństwa informacji w świetle przepisów prawa krajowego i nowego rozporządzenia unijnego</i> |
| 187 | Magdalena Hryniewicka <i>Innovativeness of Enterprises in Masovian Voivodeship, Poland, Case Study</i> |
| 203 | Nelly Daszkiewicz <i>Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (B+R) przedsiębiorstw high-tech. Wyniki badań empirycznych</i> |

Wstęp

Szanowni Czytelnicy,

czy wiecie, jak wielkie straty ponoszą organizacje i gospodarka, gdy brakuje zaufania w relacjach biznesowych i międzyludzkich? Czy wiedzieliście, że brak zaufania unieemożliwia rozwój Waszych organizacji i Was samych? Czy jest możliwe zaplanowanie i zrealizowanie takich relacji lub takiej organizacji, która w stu procentach oparta jest na zaufaniu? Wyobraźcie sobie, że takie rozwiązanie jest możliwe.

Autorzy artykułów w publikacji *Zarządzanie w dobie braku zaufania* prezentują kilka ciekawych przykładów potwierdzających tezę, że w życiu i biznesie wszystko jest możliwe. Problem braku zaufania w współczesnym świecie daleko wykracza poza sferę zarządzania organizacjami, wkraczając w sferę społeczną i życie każdego człowieka. Zaufanie jako element filozofii życia oddaje powagę i znaczenie czegoś ulotnego, a zarazem tak bardzo materialnego. Zaufanie odnosi się do wielu sfer życia człowieka, ale również do działania różnorodnych organizacji. Staje się zagadnieniem dotyczącym najwrażliwszych elementów relacji międzyludzkich.

Działanie organizacji oparte na zaufaniu należy do zagadnień bardzo istotnych i bardzo aktualnych z punktu widzenia zarządzania współczesnymi organizacjami. Zaufanie dotyczy kilku obszarów odnoszących się do stosunku człowieka do samego siebie, do innych i do organizacji. Problematyka zaufania dotyczy również budowania relacji organizacji z otoczeniem, a także jej obrazu, marki i prestiżu.

W niniejszej publikacji uwzględnione zostały zmiany zachodzące w metodach zarządzania, związane z przejściem od zarządzania czynnikami materialnymi do zarządzania czynnikiem ludzkim. Zmiany zachodzące w różnorodnych relacjach coraz bardziej przypominają sieci powiązań, w których działa każda organizacja i które oparte są na zaufaniu do technologii i do człowieka. Dlatego tak ważnym zagadnieniem dla badaczy i praktyków zarządzania jest poszukiwanie takiego elementu, który stanowi w otaczającej nas rzeczywistości materialnej i wirtualnej punkt odniesienia dla każdego człowieka. Wiele badań oraz przykładów z życia gospodarczego wskazuje, że takim stałym elementem jest zaufanie, które pozwala na budowanie wszystkich relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych.

Zaufanie w wielu wymiarach, indywidualnym i organizacyjnym, stało się moralnym punktem odniesienia. Prezentowany w opracowaniu zbiór artykułów podzielony został na dwie części – pierwsza poświęcona jest analizie zaufania jako najważniejszego elementu zarządzania współczesną organizacją, a druga pre-

zentacji roli zaufania w działalności i rozwoju organizacji. Publikacja przedstawia przykłady rozwoju przedsiębiorstw w kraju i za granicą z uwzględnieniem roli zaufania w sieciach powiązań. Omawia także przykład relacji pomiędzy obywatelem a instytucjami publicznymi, ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych, dla których zaufanie jest szczególnie ważne.

O wyborze przedmiotu rozważań zdecydowały dotychczasowe wyniki prowadzonej działalności naukowo-badawczej i wdrożeniowej, które potwierdzają istotną rolę zaufania w zarządzaniu organizacjami w bardzo zmiennym i coraz bardziej niepewnym świecie. Świadczą o tym zawarte w publikacji różnorodne przykłady z praktyki zarządzania. Autorzy prezentują nie tylko wyniki najnowszych badań krajowych, ale również międzynarodowych, które potwierdzają znaczenie i rolę zaufania.

Zarządzanie zaufaniem staje się jednym z najważniejszych elementów strategii różnorodnych organizacji biznesowych, a także organizacji publicznych. Intencją prezentowanej publikacji jest przekazanie Czytelnikom najnowszej wiedzy, która może stać się impulsem do podjęcia wszechstronnej dyskusji nad problematyką zaufania.

Ewa Gołębiowska

Cześć I

Zaufanie jako najważniejszy
element zarządzania
współczesną organizacją

Zbigniew Olesiński | zbigniew_olesinski@op.pl

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Kształtowanie zaufania w sieciach relacji międzyorganizacyjnych

Trust in Network of Inter-organizational Relations

Abstract: The goal of this part of the book is to indicate the role and significance of trust in inter-organizational relations network. The trust has been the problem of management since 1970s. Particularly the trust is important in virtual enterprises and in inter-organizational network. The measure of trust is possible by result of sociology questionnaire and interview with managers. We use indicators like Likert scale, percentage or experts meaning in points (for example from one to five), etc.

Key words: trust, inter-organizational network, culture, globalization, multilevel correlation

JEL MOC, MO 1

Wstęp

Zaufanie jest zjawiskiem odgrywającym coraz większą rolę w nauce organizacji i zarządzaniu. W szczególności przejawia się to w procesach globalizacji, gdy bezpośredni kontakt z partnerem biznesowym jest utrudniony. Przejawianie zaufania wiąże się z szerszym społecznym zjawiskiem, jakim jest wzrost roli i znaczenia postaw i działań dnia codziennego, zarówno pojedynczych ludzi, jak i poszczególnych grup społecznych. Współcześnie socjologowie zwracają uwagę, że zaufanie w znacznym stopniu

ukształtowane jest uwarunkowaniami kulturowymi, dosyć trwałymi nawet w warunkach zmiany miejsca zamieszkania, zmiany sposobu zarobkowania, fundamentalnych zmian politycznych [Sztompka 2007, s. 57 i nast.]. Stąd konieczność poszukiwania nowych sposobów komunikacji społecznej, zarówno między jednostkami, poszczególnymi grupami społecznymi, jak i pomiędzy organizacjami. Można skonstruować „wielopoziomową współzależność. Często porównuje się ten model świata do wielowarstwowego tortu” [Pastusiak 2015, s. 340].

1. Rozumienie zaufania w naukach organizacji i zarządzania

W wydanej w 2007 roku książce *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych* [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007] autorzy wskazują jako swą inspirację twórczą książkę Kennetha J. Arrowa *The Limits of Organization* [Arrow 1974]. „Obecnie zaufanie ma bardzo wymierną wartość pragmatyczną. Zaufanie to środek zmniejszający tarcie wewnątrz systemu społecznego. Jest to niewątpliwie wydajny instrument, możliwość polegania na słowie partnera w interesach pozwala oszczędzić wielu problemów”.

W swojej książce *Zaufanie. Fundament społeczeństwa* [Sztompka 2007] wskazuje na trzech autorów inspirujących szybki i bujny rozwój badań nad zaufaniem; są to Niklas Luhmann [Luhmann 1979], Bernard Barber [Barber 1983] i autor oryginalnej koncepcji habitusu Pierre Bourdieu [Bourdieu 1977].

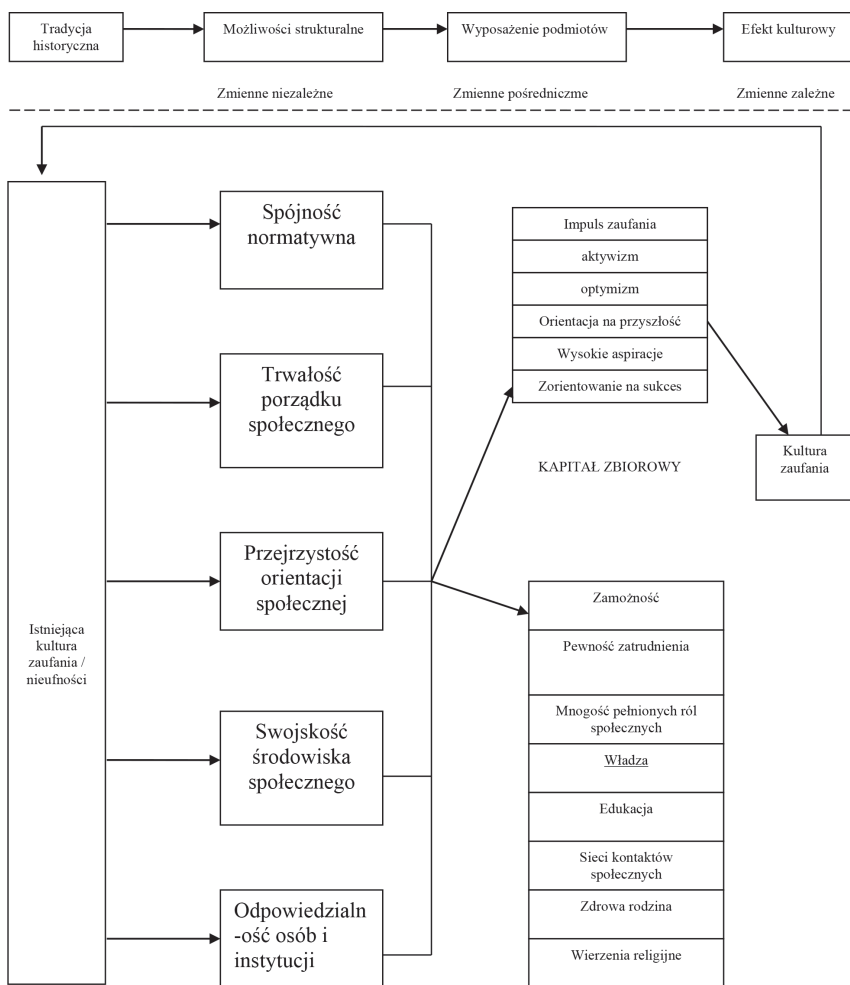
Piotr Sztompka wskazuje, że początkowo socjologia skupiała się na „organizmach społecznych”, całościach społecznych, złożonych strukturach [Sztompka 2007, s. 28]. Twórcami tej wizji socjologii byli August Comte i Hubert Spencer. Inna szkoła socjologii skupiła się na członkach społeczeństwa, jednostkach ludzkich, a w szczególności ich działaniach. Twórcami tej koncepcji socjologii byli Max Weber i Wilfredo Pareto.

Obecnie „na poziomie ontologicznym odchodzi się od twardych organicznych, holistycznych lub systemowych wizji społeczeństwa na rzecz miękkich, wykorzystujących «pola» modeli tkanki społecznej, postrzeganej jako płynna i pozostająca w nieustannym ruchu mozaika”.

Podstawową ideę modelu „pola” wyrażają trzy pojęcia: figuracja [Elias 1978], strukturacja [Giddens 2003] i „stawanie się społeczeństwa” [Sztompka 1991].

Piotr Sztompka proponuje model (rys.1) „społecznego stawania się kultury zaufania.

Rys. 1. Społeczne stawianie się kultury zaufania

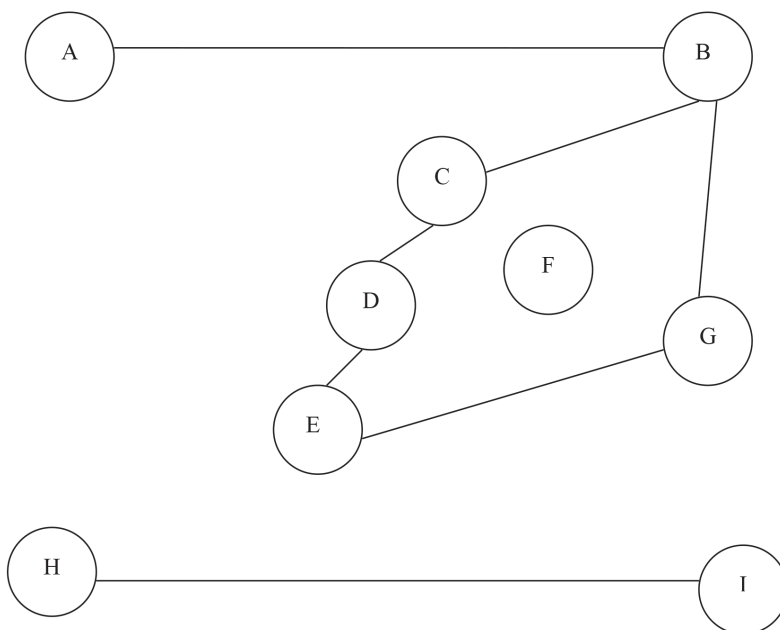


Źródło: Sztompka 2007, s. 292.

Jak wynika z powyższego, kształtowanie zaufania uwarunkowane jest wieloma czynnikami – zawartymi zdaniem autora w możliwościach strukturalnych (strukturyzacja) –jak i wyrażeniem podmiotów (figuracja), stąd rezultat funkcjonowania „pola” według P. Sztompki w postaci „efektu kulturowego”. Łatwo dostrzec, że sytuacja znacznie się komplikuje, gdy mamy do czynienia z partnerami z odmiennych kręgów kulturowych. Wtedy występuje zjawisko owego „tortu”, posiadającego wiele

warstw, ale zaufanie w biznesie zasadniczo dotyczy tylko biznesowej warstwy tortu, przy odłożeniu na bok spraw życia rodzinnego i kultury życia codziennego. W tym zakresie pomocne są sieci relacji międzyorganizacyjnych, w tym sieci globalnych.

Rys. 2. schemat globalnych sieci międzyorganizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Schemat globalnych sieci międzyorganizacyjnych zbliżony jest do lokalnych sieci. Zasadniczo dana organizacja na co dzień może współpracować z kilkoma, kilkunastoma organizacjami. Współpraca z większą liczbą siłą rzeczy ma charakter w mniejszym czy większym stopniu powierzchowny i okazjonalny. Wyżej zaproponowany schemat zawiera trzy główne organizacje: A, B i C. Mają one wykazane 2-3 bliskie relacje A z B i C, B z A, C i G, podwójne relacje mają także D z C i E oraz G z B i E, H i I współpracują tylko ze sobą. F jest organizacją świadomie lub przypadkowo izolowaną.

Sieci globalne są zróżnicowane. Intensywność i liczba relacji jest uwarunkowana realnymi możliwościami i potrzebami. Nie każda organizacja (np. F) jest w sieci niezbędna.

2. Instytucjonalizacja interakcji

Jak wynika z powyższego, sieci interakcji sprzyjają instytucjonalizacji biznesu na danym terenie, a więc poprawiają kondycję gospodarczą, za cenę jednak pewnego ograniczenia konkurencji.

Kształtowanie wizerunku firmy jest działalnością długotrwałą i na ogół kosztowną. Najważniejsze elementy wizerunkowe to przede wszystkim przestrzeganie praw pracowniczych i eliminacja szkodliwych warunków pracy. Wymaga to określonych kosztów i funkcjonowania odpowiednich służb pracowniczych (odpowiadających za sprawy kadrowe, szkolenia, opiekę medyczną), służb socjalnych (organizujących urlopy, czas wolny itd.), ewentualnie przyzakładowych przedszkoli, żłobków, szkół. Można w powyższym obszarze poczynić oszczędności, ale skutkować to będzie co najmniej powściągliwością oceniających firmę. Niezmiernie ważne wizerunkowo jest przestrzeganie warunków ochrony środowiska. Z naturalnych powodów produkcja skutkuje powstawaniem zanieczyszczeń gleby, wody i powietrza. Społecznie odpowiedzialna firma powinna instalować i starannie eksploatować, a więc odpowiednio konserwować urządzenia chroniące naturalne środowisko (zanieczyszczenie poprzez ścieki, trujące gazy, pył itp.).

Stworzenie właściwych warunków pracy dla pracowników i troska o ochronę środowiska sprzyjają włączeniu firmy w funkcjonowanie środowiska lokalnego. Dobrze widziane jest sponsorowanie przez firmę szkoły czy przedszkola, zawodów sportowych, imprez kulturalnych itp.

Środowisko lokalne oczekuje wsparcia sprzętem, pracą lub pieniędzmi takich inicjatyw lokalnych, jak budowa drogi czy chodnika, urządzenie placu zabaw dla dzieci, parku czy zieleńca.

Przedstawicielom firmy aktywnym w środowisku lokalnym łatwiej jest nawiązać kontakt z lokalnymi władzami poprzez stowarzyszenia producentów, izby przemysłowo-handlowe czy dzięki pracy w organach samorządu terytorialnego. Istotne jest też tworzenie dobrych relacji z dostawcami, kooperantami, usługodawcami czy nabywcami. W tym kontekście lepiej postrzegana jest jakość wyrobów firmy, ich nowoczesność i konkurencyjność. Wyżej ceniona jest marka firmy, co w sumie kształtuje korzystny wizerunek firmy.

Powtarzające się interakcje danej organizacji z organizacjami jej otoczenia sprzyjają przekształceniu interakcji w relacje różniące się nie tylko pewną powtarzalnością, a przez to trwałością, ale też będące rezultatem pojawienia się zaufania i stopniową akumulacją kapitału społecznego.

W wypadku kształtowania się relacji jako rezultatu wdrażania określonej strategii firmy możemy mówić o zarządzaniu relacjami. Zarządzanie relacjami jest podobne do zarządzania interakcjami, czyli podobne do zachowań na rynku. Różni je jednak pewien element trwałości, co sprzyja uzupełnieniu zarządzania elementami organizowania.

Analiza zarządzania interakcjami zwraca uwagę na planowanie strategiczne i rezultat wdrażania planów, jakim jest instytucjonalizacja otoczenia – owi „lobbyści”, „otwieracze drzwi”, „aniołowie biznesu” i inni.

W okolicznościach kształtowania się relacji instytucje sprzyjają powstawaniu organizacji takich jak wspomniane już kilkakrotnie stowarzyszenia producentów czy izby przemysłowo-handlowe.

Krzepnięcie interakcji między różnymi rodzajami organizacji, jak przedstawia rysunek nr 2, sprzyja tworzeniu się sieci [Czakon 2013, s. 21 i nast.] relacji międzyorganizacyjnych. Przejawem funkcjonowania sieci są określone procesy, w tym te analizowane wyżej.

3. Kształtowanie relacji i więzi międzyorganizacyjnych

Zasadniczo zarządzanie międzyorganizacyjne wynika z realizacji określonej strategii przez przedsiębiorstwa, ale w miarę instytucjonalizacji sieci mamy do czynienia z procesem organizowania zarówno samej sieci, jak i jej elementów składowych.

Owe elementy składowe to nie tylko inicjatorzy powstawania sieci, ale też podmioty powstające paralelnie z powstawaniem sieci, współtworzące ją i konstytuujące, jak wielokrotnie wspomniane izby przemysłowo-handlowe, stowarzyszenia producentów, firmy doradcze.

W sieciach relacji międzyorganizacyjnych niektóre organizacje zdobywają pozycję dominującą, kapitałowo przejmują inne organizacje, tworzą holdingi, ale nie zmienia to faktu, że istotą sieci jest brak centralnego ośrodka zarządzania.

Relacje między organizacjami ulegają pewnej formalizacji. Pojawiają się umowy, określone regulaminy czy jeszcze bardziej sformalizowane dokumenty, jak statut.

W pewnych sytuacjach niektóre organizacje podejmują inicjatywy mające na celu rozbudowę czy konsolidację sieci, nie zmienia to także istoty sieci, jaką jest decentralizacja. Może też się zdarzyć, że określone organizacje monitorują sieć i próbują stymulować jej działanie w pożądanym dla siebie kierunku. Często taką funkcję spełniają samorządy terytorialne, ale też banki, fundusze powiernicze czy firmy doradcze. Ale to również nie zmienia istoty sieci.

W każdym z powyższych trzech wypadków można mówić o przejawach organizowania sieci czy paraorganizacji sieci. Wraz z rozwojem organizowania swoboda kształtowania procesów międzyorganizacyjnych ulega ograniczeniu. Cały układ podąża w kierunku hierarchiczności i centralizacji. W określonym przypadku możemy mówić o takim stopniu rozwoju i instytucjonalizacji relacji, że tworzy się więź.

Więź tworzy się zwłaszcza w takich sieciach jak klastry [Gorynia, Jankowska 2012, s. 10 i nast.]. W wielu przypadkach sieć zachowuje się jak pewna całość organizacyjna. Nie ma w niej jednak zależności kapitałowych, a regulacje normatywne – dotyczące na przykład składek na organizacje – inicjatora klastra są ograniczone.

W takim wypadku możemy mówić o pewnych przejawach motywowania. Motywowanie dotyczy raczej menedżerów niż pracowników i raczej firm niż ludzi. Funkcjonowanie w sieci mocno zinstytucjonalizowanej, jak klastr, stwarza możliwość zwiększenia zysków firmy, umocnienia jej pozycji rynkowej, wzrostu innowacyjności i konkurencyjności [Gruchman, Glukiewicz 1998, s. 8 i nast.].

Korzyść dla firmy występuje też po nawiązaniu interakcji, lecz ma charakter raczej incydentalny, instytucjonalizacja relacji międzyorganizacyjnych sprzyja wzrostowi owej korzyści (synergia), co wzmacnia motywację do uczestnictwa w sieci.

Bywają sytuacje, kiedy instytucjonalizacja sieci powoduje nacisk na słabszych uczestników sieci i firmy nowo powstające w celu wymuszenia określonych zachowań; chodzi o praktyki monopolistyczne, w tym zmony cenowe, zmony ograniczania konkurencji lub wręcz jawne czy ukryte wymuszenia o charakterze korupcyjnym i przestępczym.

W sieciach kontrola zasadniczo prowadzona jest przez podmioty zewnętrzne, jak organy państwa. W pewnych wypadkach przeprowadzana jest kontrola umów i sposobów ich obowiązywania przez komisje arbitrażowe i polubowne.

Poszczególne organizacje tworzące sieć uruchamiają kontrole wewnętrzne sprawdzające treść zawieranych umów i praktyki podejmowane przy ich realizacji.

Najistotniejsze jest, aby struktury sieciowe były na tyle otwarte i elastyczne, by organizacje mogły swobodnie, spełniając minimalne warunki, do nich przystępować i w razie potrzeby bez sankcji występować.

W wypadku nadmiernej instytucjonalizacji zmieniają się zachowania zarządzających organizacją, tracą one podobieństwo do zachowań rynkowych, a zbliżają się do zachowań w organizacjach scentralizowanych z wyodrębnionym silnym ośrodkiem decyzyjnym. W pewnych sytuacjach może to prowadzić wręcz do rozpadu sieci na dwa lub więcej konkurujących ośrodków.

W pewnych sytuacjach musi interweniować państwo lub – w przypadku dużych sieci o charakterze międzynarodowym działających na terenie słabo zinstytucjona-

zowanych państw – organizacje międzynarodowe, jak ONZ, lub regionalne, jak Unia Europejska czy organizacje o podobnym charakterze.

4. Praktyka zarządzania zaufaniem

W 2004 roku „Rzeczpospolita” opracowała ranking 500 najlepszych polskich przedsiębiorstw. Na tej podstawie rozesłano do nich ankiety mające weryfikować przydatność mechanizmu zaufania [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, ss. 230-234]. Odpowiedziały 22 przedsiębiorstwa. 95% z nich uznało wpływ zaufania na sukces organizacji za ważny, z tego 59% określiło ten wpływ jako bardzo duży, 36% jako duży i 5% jako niewielki.

Z kolei na pytanie o stosowanie technik i metod w tym zakresie 68% stwierdziło, że stosuje pewne techniki do oceny wiarygodności swoich partnerów biznesowych. 32% badanych przedsiębiorstw nie korzysta z żadnych metod.

Trzecie pytanie dotyczyło obdarzania się nawzajem zaufaniem. 60% ankietowanych przedsiębiorstw obdarza zaufaniem bardzo często lub często swoich partnerów biznesowych. Umiarkowanie często ufa 35% respondentów. Tylko 5% nie ufa nigdy swoim partnerom.

W procesie budowania zaufania 59% ankietowanych wskazało, że najważniejsza jest reputacja. 27% badanych za najważniejszy czynnik budowy zaufania uznało zdolności, a 14% – markę.

Jeśli chodzi o wzmacnianie wiarygodności w ocenach partnerów biznesowych, przedsiębiorstwa preferują uczciwe działanie (73%), pomoc w razie potrzeby (68%), dotrzymywanie terminów, dochowywanie tajemnic (45%).

W badaniach prowadzonych przez profesora Jana Stachowicza [Stachowicz 2006] wybrano grupę organizacji w województwie śląskim w sektorze transportu szynowego, sektorze turystyki rodzinnej i sektorze wyrobów i aparatury medycznej. Badania kapitału społecznego przeprowadzono z wykorzystaniem ankiety badawczej składającej się z trzech pytań ogólnych oraz dwudziestu pytań szczegółowych zestawionych w postaci wyboru uporządkowanego w skali Likerta, w siedmiostopniowym uszeregowaniu wyborców w ramach każdego pytania, od „zdecydowanie nie” przez „myślę, że nie”, „raczej nie”, „trudno powiedzieć”, „raczej tak”, „myślę że tak” do „zdecydowanie tak”. Do badania wybrano organizacje i instytucje dynamicznie działające w sektorze, wyróżniające się aktywnością konkurencyjną oraz liderów sektorowych.

Tab.1. wartość kapitału społecznego według sektorów (gron) w poszczególnych wymiarach

| Sektor (grono) | Wymiar kulturowy | Wymiar strukturalny | Wymiar poznawczy | Wymiar strategiczny |
|-------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| medyczny | 4,42 | 2,78 | 4,22 | 2,77 |
| transport szynowy | 4,48 | 3,98 | 4,80 | 3,03 |
| turystyka | 4,09 | 3,55 | 4,27 | 2,94 |
| ceramika | 5,72 | 5,83 | 6,21 | 5,54 |
| odlewnictwo | 5,76 | 5,94 | 6,41 | 5,86 |

Źródło: Olesiński 2010, s. 138.

Podstawowy wymiar przyjętego modelu badawczego kapitału społecznego to wymiar strukturalny (czy przedsiębiorstwa należące do danego sektora tworzą zdaniem respondenta strukturę współpracy), wymiar poznawczy (czy analizowana współpraca sprzyja tworzeniu wiedzy), wymiar kulturowy (wymiar zagregowany wyników odpowiedzi na pytanie o zasady prawa w relacjach między analizowanymi przedsiębiorstwami, kompetencje badanych przedsiębiorstw, konsekwencje działania, lojalność i otwartość), wymiar strategiczny (czy i w jakim stopniu współpraca wpływa na kształtowanie strategii).

W badaniach wybranych przedsiębiorstw województwa śląskiego uczestniczyło 111 osób, w tym 31 osób z sektora transportu szynowego, 47 osób z sektora turystyki rodzinnej i 33 osoby z sektora wyrobów i aparatury medycznej.

Podobną ankietą przebadano 82 osoby z przedsiębiorstw tworzących grono odlewnicze (41 osób) w powiecie koneckim i 41 osób związanych z przedsiębiorstwami tworzącymi grono płytek ceramicznych w gminach Końskie, Opoczno, Przysucha, Tomaszów Mazowiecki. Analiza zbioru badanych przedsiębiorstw śląskich wskazuje, że mamy raczej do czynienia ze skupiskami przedsiębiorstw niż z klastrami. Zbiory przedsiębiorstw badane w województwie świętokrzyskim są klastrami [Olesiński, Sabat 2008, s. 209], ceramicznym niesformalizowanym, odlewniczym sformalizowanym. W toku badań okazało się, że poszczególne wymiary kapitału społecznego w klastrach mają znacznie większą wartość niż w skupiskach przedsiębiorstw.

Tab. 2. Wpływ klastra na konkurencyjność regionu Warszawy

| Lp | Nazwa klastra | Branża | Ranga |
|----|---|--------------------|-------|
| 1 | Alice-Med | medyczna | 2,5 |
| 2 | Alternatywny Klaster Informatyczny | informatyczna | 3,1 |
| 3 | BTO – Mazowsze | medyczna | 2,3 |
| 4 | Creative Cominukation Cluster | przemysł kreatywny | 2,6 |
| 5 | Edu Klaster Nowe Media w Edukacji | edukacyjna | 2,3 |
| 6 | Fabryka Samochodów Elektrycznych – Klaster | motoryzacyjna | 1,4 |
| 7 | Klaaster E-innowacji | informatyczna | 1,9 |
| 8 | Klaster „Greek Cars” | motoryzacyjna | 1,9 |
| 9 | Klaster Polskich Producentów Mebli | meblarska | 1,3 |
| 10 | Klaster Spedi GO Polish Group | transportowa | 1,8 |
| 11 | Klaster Telco 2,0 | informatyczna | 2,0 |
| 12 | Klaster Turystyczny Mazowsza | turystyczna | 1,6 |
| 13 | Lecto Feed – rozwój technologii leczenia żywieniowego B+R | medyczna | 1,9 |
| 14 | Mazowiecki Klaster Druku i Reklamy „Kolorowa Kotlina” | poligraficzna | 2,4 |
| 15 | Mazowiecki Klaster Efektywności Energii – odnawialnych źródeł energii | energetyczna | 2,4 |
| 16 | Mazowiecki Klaster IT | informatyczna | 2,9 |
| 17 | Mazowiecki Klaster Lotniczy Aviation Mazovia | lotnicza | 2,4 |
| 18 | Mazowiecki Klaster Owocowy | owocowa | 2,0 |
| 19 | Mazowiecki Klaster Peptydowy | medyczna | 2,6 |
| 20 | Mazowiecki Klaster Przedsiębiorczości | edukacyjna | 1,3 |
| 21 | Mazowiecki Klaster Technologii Informatycznych i Komunikacyjnych | informatyczna | 3,5 |
| 22 | Mazowiecki Sojusz Energetyczny ALFAB | energetyczna | 1,5 |
| 23 | Mazowiecko-Technologiczny Klaster Samochodów Ekologicznych | motoryzacyjna | 1,7 |
| 24 | Optoklaster – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych | optyczna | 4,0 |
| 25 | Polski Klaster Motoryzacyjny | motoryzacyjna | 1,4 |

Źródło: Plawgo 2013.

Zaufanie odgrywa rolę w nawiązywaniu i instytucjonalizacji współpracy przedsiębiorstw. Przykładowo zespół badawczy Uniwersytetu w Białymstoku kierowany przez profesora Bogusława Plawgo podjął się analizy tworzących się klastrów w województwie mazowieckim. Zdefiniowano 25 klastrów. W toku badań zadano ekspertom pytanie, w jakim stopniu poszczególne inicjatywy klastrowe wpływają na konkurencyjność regionu. Ekspertcy mieli do dyspozycji skalę ocen od 0 – brak wpływu do 5 – bardzo duży wpływ. Średnia ocen przyznanych przez ekspertów przedsta-

wia się skromnie (wynosi 2,1), co świadczy o niskim stopniu współpracy i niewielkiej konkurencyjności inicjatyw. Niemniej warto odnotować, że najwyższą ocenę (4,0) otrzymał Optoklaster – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych. Jest to niewątpliwie ze wszech miar interesujące przedsięwzięcie, zważywszy na wysoki poziom technologiczny. Można przypuszczać, że mimo znacznych możliwości eksportowych wpływ przedsiębiorstw tego klastra na rozwój województwa będzie niewielki. Wydaje się, że inaczej przedstawia się perspektywa Mazowieckiego Klastra Technologii Informatycznych i Komunikacyjnych (ocena – 3,5). Według ocen ekspertów informatyka ma w województwie mazowieckim znaczne możliwości rozwoju. Przede wszystkim trzeba wskazać na olbrzymi, jak na warunki Polski, potencjał naukowy województwa mazowieckiego. Oprócz Warszawy, największego ośrodka akademickiego w Polsce, istnieją ośrodki akademickie w Płocku, Radomiu, Siedlcach, Pułtusku, Ciechanowie, Ostrołęce, co stwarza bazę tworzenia Inkubatorów Akademickich i przedsiębiorstw typu spin off i spin out. Województwo ma, jak na nasze warunki, stosunkowo dobrą infrastrukturę, w tym wiele zmodernizowanych dróg, trzy lotniska pasażerskie, co może znacznie ułatwić rozwój potencjalnych przedsiębiorstw informatycznych oraz być przesłanką do uruchomienia zakładów produkcyjnych specjalistycznych urządzeń komputerowych.

Warto zwrócić uwagę, że relatywnie wysoką ocenę (3,1) uzyskał także Alternatywny Klaster Informatyczny, co potwierdza przytoczoną wyżej ocenę szans Mazowieckiego Klastra Technologii Informatycznych i Komunikacyjnych. Wysoką ocenę (2,9) uzyskał także Mazowiecki Klaster IT. Analizując potencjalny wpływ tworzących się klastrów na rozwój województwa mazowieckiego, warto zwrócić uwagę na relatywnie wysoką ocenę (2,6) Creative Communication Cluster, która może być przejawem rozwoju firm kreatywnych na Mazowszu.

Zakończenie

W artykule przedstawiono próby konceptualizacji pojęcia zaufania w nauce organizacji i zarządzania i socjologii. Jak wynika z powyższego, istnieje silna, wzajemna zależność nauk ekonomicznych i nauk społecznych [Kozłowski 2016, s. 9 i nast.]. To wzajemne przenikanie i wzajemna inspiracja są szczególnie ważne w sferze zaufania. Badania empiryczne coraz silniej wskazują, że zaufanie uzależnione jest od czynników środowiskowych i kulturowych i sam mechanizm jego kształtowania jest trwale zakodowany w świadomości jednostki, a poprzez nią w sposobach funkcjonowania organizacji. Nabiera to szczególnego znaczenia w czasach szybko po-

stępującej globalizacji, gdy pojawia się konieczność współpracy ludzi i organizacji z odmiennych kręgów cywilizacyjnych.

Coraz większa rola i znaczenie zaufania wiąże się z równoległe rosnącą rolą i znaczeniem czynników miękkich w zarządzaniu, takich jak kapitał intelektualny, kapitał społeczny, inteligentne specjalności i inne. Mierzenie tych czynników jest trudne, w dużym stopniu przejawiają się one w zachowaniu ludzi i ich postawach, a więc w obszarze zainteresowania już nie tyle socjologii, ile psychologii. Zasadniczo trzeba by więc stosować metody przynajmniej psychologii społecznej. W niniejszym tekście przedstawiono wyniki kilku badań przeprowadzonych metodami socjologicznymi ankiety i wywiadu. Pomiar nastąpił poprzez określenie wartości wskazanych przez respondentów w procentach, ale też w skali Likerta (od 1 do 7) i w ocenach ekspertów.

Niewątpliwie jest to frapujący obszar badawczy, zasługujący na większą niż obecnie uwagę nauki.

Bibliografia

- Arrow K.J.** (1874), *The Limits of Organizations*, W.W. Norton and Company, New York.
- Barber B.** (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, New Jersey.
- Czakon W.** (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Elias N.** (1978), *What is Sociology?* Hutchinson, London.
- Giddens A.** (2003), *Stanowienie społeczeństwa*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Gorynia M., Jankowska B.** (2012), *Klasy jako podstawa budowy sfer wysokiej produktywności*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Gruchman B., Glukiwicz E.** (1998), *The role of innovation in regional economic restructuring Eastern Europe in: High Technology Industry and Innovative Environment*, The European Experience, Routledge, London, New York.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.** (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Luhmann N.** (1979), *Trust and Power*, John Wiley, New York.
- Niemczyk J.** (2012), *Strategia „Od do sieci”*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nye Jr.** (1992), *What New World Order*, "Foreign Affairs".
- Olesiński Z., Sabat A.** (2008), *Shaping of relations between global and ceramic clusters in the Koniński Powiat* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Enterprise in the Face of 21 st Century Challenges*, Kraków.
- Olesiński Z.** (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.

Plawgo B. (2013), *Badania Inteligentnych Specjalności Mazowsza*, Warszawa, maszynopis powielany.

Pastusiak L. (2015), *Potrzeba stworzenia nowego ładu światowego* [w:] (red.) **A. Dorosz, Z. Olesiński, L. Pastusiak**, *Stosunki międzynarodowe; teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.

Stachowicz J. (2006), (kier. projektu), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach innowacyjnych*, maszynopis powielany, Warszawa.

Sztompka P. (1991), *Society in Action: The Theory of Social Becoming*, Polity Press, Cambridge, University of Chicago Press, Chicago.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Miron Maicki | m.maicki@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie organizacją przez zaufanie

Management of the Organization by Confidence

Abstract: Inspiration for raising a subject of trusting in the modern management model a press reports and the published newest findings became organizations in the social and economic confidence level. Showing adverse effects of the distrust is a purpose of the article. In the publication were analyzed both materials of examinations from findings drawn up by diverse research centres and scientific research institutions and observation resulting from the running at business organizations and public institutions. In the days of the lowered confidence level, almost in all fields of the life of the man to which political scandals contributed and economic, in it in large international corporations or dramatically growing threat of the terrorism, counteracting of the lack of essential social bonds based on the confidence, on account of the digitization of living and surrounding the man is becoming the most important issue. The ability of the building confidence, unwinding it and reconstructing is becoming an important issue, not only for personal and social comfort, but as a key to the competent and clever leadership, determining in new, for global economy.

Key words: confidence, clever leadership, modern management model

Zaufanie

Zaufanie we współczesnym świecie jest najważniejszym elementem życia zarówno człowieka, jak i organizacji. Najważniejszym elementem życia społecznego i gospo-

darczego. Dlaczego obecnie zaufanie traktujemy jako podstawę istnienia i działania człowieka? Ponieważ jest niewidzialnym elementem, bez którego trudno realizować przyszłość człowieka i organizacji.

Zaufanie jest ściśle związane z podstawową zasadą wiarygodności człowieka i organizacji. Wiarygodność jest niezbędna, aby podtrzymać zaufanie w relacjach międzyludzkich czy pomiędzy organizacjami. Co oznacza w XXI wieku budowanie zaufania w relacjach?

Pierwszym elementem niezbędnym do tworzenia podstaw zaufania jest prawosć człowieka [Kopaczyńska-Pieczniak 2016, s. 1]. Człowiek prawy jest szlachetny, przywoity, cnotliwy, sprawiedliwy, lojalny, etyczny, niesprzedajny, honorowy, rycerski, wielkoduszny. Drugim elementem jest działanie w dobrej wierze dzięki posiadaniu wysokich umiejętności i osiągnięciu istotnych rezultatów. Trzecim elementem budowy zaufania w relacjach międzyludzkich jest okazywanie szacunku drugiemu człowiekowi, mówienie wprost i słuchanie oraz dbałość o przejrzystość swojego i cudzego działania. Czwartym elementem jest umiejętność naprawiania krzywdy, lojalność wobec innych, wykazywanie się pozytywnymi rezultatami swojej pracy. Piątym elementem jest stałe doskonalenie się w konfrontacji z rzeczywistością, umiejętność precyzowania oczekiwań wobec siebie i innych, przyjmowanie odpowiedzialności za innych i realizowane działania oraz dotrzymywanie zobowiązań. Szóstym elementem jest umiejętność obdarzania zaufaniem swoich bliskich i współpracowników w ramach opracowanego planu działania. Tych sześć wskazanych elementów umożliwiających budowanie, utrzymanie i rozwijanie zaufania tworzy katalog najważniejszych poczynań każdego współczesnego menedżera. Bez zrozumienia znaczenia wskazanych elementów nie jest możliwe prawidłowe funkcjonowanie w społeczeństwie czy gospodarce, zarówno jednostki, jak też całych organizacji [CBOS 2010].

Kolejnym ważnym zagadnieniem w cyfrowej rzeczywistości staje się budowanie zaufania partnerów w organizacjach, na rynku, czy budowanie zaufania społecznego. Podstawowym założeniem jest umiejętność budowy podstaw mądrego zaufania, opartego na skłonności do zaufania, a w przypadku utraty zaufania – umiejętności podjęcia odpowiednich działań w celu odzyskania utraconego zaufania.

Analiza kilku przykładów wyników badań prowadzonych przez różne instytucje badawcze potwierdza tezę, że brak zaufania powoduje obniżenie sprawności działania i ogromne koszty dla ludzi i organizacji.

Zaufanie jako kluczowy czynnik rozwoju w globalnej gospodarce

Im bardziej zespolona i poddana społecznej ocenie staje się globalna rzeczywistość, tym istotniejszą rolę w zawodowej karierze każdego człowieka odgrywa zaufanie [Covey, Merrill 2009, s. 13], w przypadku kadry menedżerskiej problem zaufania staje się jeszcze ważniejszy.

Niski poziom zaufania w organizacji, pomiędzy ludźmi czy pomiędzy organizacjami, wywołuje problemy, które mogą być spowodowane działaniami nieetycznymi, jak i działaniami etycznymi, lecz niekompetentnymi (bo nawet najlepsze intencje nie naprawią złego osądu). Niekompetencja wynika często z braku odpowiedzialności człowieka za siebie i za swoje czyny. W przypadku kadry menedżerskiej problemy niekompetencji mają wymiar znacznie większy niż niekompetencja pracownika.

Brak zaufania jest najbardziej kosztownym problemem w życiu jednostek i organizacji. Przyczynia się do ukrywania intencji, intryg, konfliktów pomiędzy ludźmi, rywalizacji pomiędzy grupami, do myślenia w kategoriach przegrana – wygrana, do defensywnej i asekuracyjnej komunikacji, prowadzącej do spowolnienia wszelkiego działania. Słabe zaufanie spowalnia wszystko – każdą decyzję, przekaz, relację [Covey, Merrill 2009, s. 14].

Ravi Kanbur [OECD 2015], profesor Uniwersytetu Cornell, w swoich wypowiedziach na forum międzynarodowym twierdzi, że ekonomiści i decydenci postrzegają i analizują problemy w skali makro, przyjmując średnioterminową perspektywę, i zakładają, że rynek działa tak dobrze, że będzie w stanie zaabsorbować dużą część negatywnych konsekwencji, w tym brak zaufania do wszystkich i wszystkiego. Jego zdaniem naukowcy i eksperci od zarządzania, w tym kadra menedżerska, dla odzyskania zaufania współobywateli czy współpracowników, powinni uwzględnić w swych ocenach zgłaszane im obawy. Powinni opierać swoje analizy, oceny oraz poglądy na rzeczywistych danych, a nie na własnych ocenach czy poglądach. Takie postępowanie w dużej mierze odzwierciedla, z jednej strony obecnie występujące w świecie nauki postępowanie, z drugiej istniejące w rzeczywistości konkretne sytuacje. Francuski profesor Heritage School of Governance w Berlinie Jean Pisani-Ferry twierdzi, że eksperci w wielu wypadkach stosują zbyt wielkie uproszczenia [Pisani-Ferry 2016], co przyczynia się do utrzymania trudnych relacji pomiędzy wyborcami a elitami władzy, a towarzyszy temu całkowity brak zaufania. Jego zdaniem ten stan rzeczy winien zostać zmieniony przez ekspertów i powinno nastąpić przywrócenie utraconego zaufania. Wysoki poziom zaufania może przyczynić się

do przyspieszenia wielu działań, a podstawową wartością w budowaniu zaufania są wyniki. Uzyskiwane wyniki przyczyniają się do budowy lojalności branżowej, inspirowania i rozwijają kulturę sukcesu. Dzięki takim działaniom klienci stają się najlepszymi promotorami organizacji. Dla organizacji osiągnięcie dobrych wyników oznacza pozyskanie wiarygodnych dostawców czy kooperantów. Zmiana relacji pomiędzy partnerami strategicznymi, jakimi się stają, jest bardzo ważna szczególnie w globalnej gospodarce, opartej na zaufaniu.

Zaufanie oznacza również wiarę w to, że działania innych ludzi czy przyszłe zdarzenia okażą się zgodne z naszymi oczekiwaniami. Jeśli nie dysponujemy taką pewnością, to zaufanie wyraża też nadzieję. Obiektem zaufania może być np. człowiek, zwierzę, przedmiot, substancja, instytucja, społeczeństwo, bóstwo. W przypadku relacji międzyludzkich zaufanie dotyczy najczęściej uczciwości drugiej strony wobec nas, co niekoniecznie oznacza uczciwość wobec innych, np. w grupie przestępczej. Zaufanie może, ale nie musi być odwzajemnione. Ponadto zaufanie jest jedną z podstawowych więzi międzyludzkich, zarówno w rodzinie, jak i grupach społecznych, bywa szczególnie cenne w sytuacjach kryzysowych.

Zaufanie jest rzeczą wspólną dla wszystkich ludzi, relacji, zespołów, rodzin, organizacji, narodów i cywilizacji na całym świecie. Jego brak mógłby obalić najsilniejszy rząd, najlepiej prosperujący biznes, kwitnącą gospodarkę, najbardziej wpływowego przywództwo, najmocniejszą przyjaźń, mógłby złamać najtwardszy charakter i zniszczyć największą miłość [Covey, Merrill 2009, s. 17].

Zaufanie, które jest przez człowieka rozwijane, ma siłę przyciągania powodzenia i sukcesu we wszystkich sferach życia. Zaufanie wywiera wpływ na człowieka przez 24 godziny na dobę i 365 dni w roku. Wpływa na jakość każdej relacji, każdego porozumienia, każdej pracy, każdego biznesowego przedsięwzięcia, każdego działania, które podejmowane jest przez człowieka.

Zaufanie nie jest jakąś delikatną, ulotną wartością, którą się posiada lub nie, zaufanie jest pragmatycznym, namacalnym i narażonym na utratę majątkiem, który się buduje latami, a który stracić można wyjątkowo szybko.

W czasach, gdy skandale w gospodarce, zagrożenie terroryzmem, intrygi i brak istotnych więzi obniżyły poziom zaufania prawie we wszystkich dziedzinach życia, można stwierdzić, że zdolność jego budowania, rozwijania i odtwarzania jest istotna nie tylko dla indywidualnego i społecznego komfortu, ale też kompetentnego, mądrego przywództwa w nowej, globalnej gospodarce.

Inne podejście do zaufania prezentuje D. Błońska [2008], która odnosi zaufanie do płaszczyzny emocji okazywanych ludziom, przedmiotom czy instytucjom, takim jak firma, rząd czy społeczeństwo. Jej zdaniem zaufanie może być wzajemne. Po-

nadto zaufanie jest wiarą w określone działania czy własności obiektu obdarzonego zaufaniem. Często oznacza przekonanie jednej ze stron, że motywacją drugiej strony wobec niej jest bycie uczciwym i chcącym działać dobrze (benewolentnie). Zaufaniem często obdarowujemy osobę, której wierzymy, że będzie nam dobrze doradzać, myśląc o nas, a nie o sobie. Poza prawem i wspólnymi celami wzajemne zaufanie jest jednym z podstawowych więzi w społeczeństwie. Czasami zaufanie powstaje na skutek spontanicznej i intuicyjnej reakcji, a czasami potrzeba czasu, aby takie doznanie stało się naszym udziałem. Uzyskanie odpowiedniego poziomu zaufania wymaga czasem pracy i wielu starań. Na ważny aspekt zaufania zwraca uwagę Marshall, stwierdzając, że zaufanie jest spoiwem i katalizatorem w tempie działania ludzi [Marshall].

Inaczej do zaufania podchodzi Fitzgerald, który wskazuje na ryzyko człowieka, który może dysponować wiedzą, ale jeśli nie budzi zaufania, nie dojdzie do nikąd [Fitzgerald 2001]. Przytoczone podejścia do zaufania wskazują na istotną rolę postawy i oceny człowieka w relacjach gospodarczych.

Rozpatrując rolę współczesnego menedżera, należy bezwzględnie doceniać znaczenie techniki i technologii, które są bardzo ważne w zarządzaniu organizacjami, ale głównym wyzwaniem w drugiej dekadzie XXI wieku jest zaufanie [Peters].

Czym jest w związku z tym zaufanie? Zaufanie jest stanem polegającym na wierze, zawierzeniu drugiej stronie. Przeciwnością zaufania jest podejrzliwość. Zaufanie ludziom, zawierzenie im oznacza wiarę w ich kompetencje i zdolności. Kiedy nie ufa się ludziom, podejrzewa się ich o brak uczciwości, brak umiejętności, o bałaganiarstwo, o kiepskie wyniki [Peters].

Ważnym zagadnieniem odnoszącym się do zaufania jest stosunek człowieka do innych ludzi. Ciekawe jest ćwiczenie polegające na tym, by pomyśleć o osobie, z którą kontakt cechuje wysoki poziom naszego zaufania. Opisując tę relację, należy zastanowić się: Jakie budzi ona w nas uczucia? Czy komunikacja z tą osobą przebiega łatwo? Jak prędko udaje się nam załatwić różne sprawy? Czy powyższa relacja wzbudza w nas radość? Odpowiedzi na te pytania wskazują poziom naszego zaufania opartego na emocjach.

We współczesnym świecie ważne dla każdego człowieka jest osiągnięcie sukcesu. Jednak nie można osiągnąć jakiegokolwiek sukcesu bez zaufania. Słowo „zaufanie” uosabia niemal wszystko co potrzebne, aby odnieść sukces. Ważne jest zastanowienie się i podjęcie próby wskazania, czy jakaś relacja międzyludzka mogłaby funkcjonować bez zaufania – małżeństwo, przyjaźń, stosunki społeczne, biznes, zwłaszcza taki, który działa w sferze publicznej [Pandya, Shell 2005].

Prezes Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej A. Łącki, stwierdził w wywiadzie z dnia 24.01.2013 r., że „zaufanie społeczne jest kluczem do rozwoju

gospodarczego”. Według prezesa KRD w Polsce podejmowane są starania podniesienia kultury bezpieczeństwa i zaufania, ale dotychczasowe działania nie zwiększają zaufania przedsiębiorców w stosunkach gospodarczych, co w dłuższej perspektywie może być problemem. Ponadto „nieufne społeczeństwo może skutecznie zatrzymać proces rozwoju gospodarczego” [Łącki 2013]. Przytoczona wypowiedź z 2013 r. nie straciła nic ze swej aktualności w czerwcu 2016 r.. Nadal skandale typu „Panama Papers” wybijają się na czołówki wszystkich światowych gazet. Na polskim rynku też można przytoczyć kilka podobnych przypadków ujawnionych w ostatnim okresie. Jaki to przekaz dla elit gospodarczych i politycznych, dla obywateli? Czy na tej podstawie można określać poziom współczesnego zaufania? Czy zaufanie staje się jedynym wyznacznikiem naszego działania prywatnego i publicznego? Znalezenie odpowiedzi na tak zadane pytania nie jest rzeczą prostą, ale pozwolę sobie na prezentację kilku przypadków, które staną się kanwą szerszego ujęcia tego problemu.

Zaufanie w zespole

Człowiek od najdawniejszych czasów działał w zespole. Na czym opierały się tamte więzi? Przede wszystkim na odpowiedzialności, honorze, zaufaniu. Dzisiaj ludzkie działanie w organizacji, czyli też w zespole, oparte jest na trudnych do zdefiniowania sieciach rozległych. Co stanowi te więzi? Przede wszystkim technika i technologia, a nie ludzkie relacje. Na jakiej podstawie zatem można mówić o zaufaniu w sieci? Czy współczesne społeczeństwo, szczególnie jego młodzi uczestnicy, wychowani na Internecie, komórkach, tabletach itp., nie znając innego środowiska, są w stanie zrozumieć innych i ich reakcje oparte o ludzki wymiar zaufania? Dlaczego zarządzanie organizacjami w takim środowisku staje się dla menedżerów tak wielkim wyzwaniem? Odpowiedź jest jedna – zarządzanie współczesną organizacją jest zarządzaniem siecią relacji opartych na zaufaniu. Nie jest ważny kanał komunikacji – rzeczywisty czy wirtualny, ważny jest przekaz, jaki ze sobą niesie zaufanie lub jego brak.

Analizując dzisiejsze relacje zachodzące w różnorodnych organizacjach, należy stwierdzić, że zaufanie przenika wszystkie sfery ludzkiej aktywności, od życia osobistego do gospodarki i polityki. W czasach kiedy nic nie jest stałe i na każdym kroku napotykamy ryzyko oraz niepewność, obecność zaufania w relacjach między ludźmi jest wręcz konieczna do zachowania porządku społecznego i gospodarczego. Społeczeństwa, w których ludzie sobie nie ufają, nie są w stanie budować właściwych relacji, efektywnie współpracować ani osiągać bardziej złożonych celów związanych z rozwojem gospodarczym lub rozwojem swojej organizacji.

Zaufanie jako element składowy kapitału społecznego przekłada się wprost na zdolność budowania innowacyjnej i nowoczesnej gospodarki. W państwach, w których ludzie sobie ufają, panuje dobrobyt. Kapitał społeczny, w tym poziom zaufania, ma wpływ na tempo wzrostu gospodarczego i jest powiązany z wartością dochodu narodowego. Dlatego jeśli zależy nam na rozwoju kraju, tworzenie kultury zaufania staje się wręcz niezbędne. Niestety prowadzone od kilkunastu lat badania European Social Survey [2009, 2013] (diagnozy społecznej) wskazują, że Polska jest krajem o jednym z najniższych wskaźników zaufania w Europie. Z opinią, że „większości ludzi można ufać” zgadza się jedynie 15,9% Polaków. W porównaniu z państwami o rozwiniętej gospodarce rynkowej Polska plasuje się na dalekich miejscach. W krajach skandynawskich, Szwajcarii, Holandii czy Irlandii zaufanie do innych deklaruje co najmniej połowa obywateli, a w niektórych przypadkach nawet 74%, tak jak w Danii. Bardziej nieufnym narodem niż Polacy są Grecy.

Bardzo ważnym aspektem ostatnich badań postawy Polaków jest nie tylko brak zaufania (wskazanie, że Polacy nie ufają innym), ale również brak poszanowania norm społecznych i instytucji publicznych. Polacy jawią się w międzynarodowych badaniach jako ci, którzy oszukują państwo i z dużą wyrozumiałością patrzą na tych, którzy robią podobnie. Nie cechuje ich prawdomówność, wzajemność w stosunku do innych czy rzetelne wywiązywanie się ze swoich zobowiązań. Rodzi się pytanie, czy wzajemna nieufność Polaków to wynik tradycji czy współczesnego doświadczenia oraz czy ten negatywny trend można w jakiś sposób zmienić.

Traktując zaufanie społeczne jako kapitał, należy zastanowić się nad tym, co wpływa na jego budowę i wzmocnienie, które może w istotny sposób wpłynąć na dalsze szanse rozwoju Polski. Opierając się na dostępnych analizach, można wskazać pewne warunki, których spełnienie może sprzyjać budowie zaufania.

Podstawowym warunkiem jest stałość reguł oraz powszechne przekonanie, że normy prawne i społeczne promują uczciwość, lojalność, wzajemność i wpływają na poczucie bezpieczeństwa oraz przewidywalności zdarzeń. Ludzie o wiele szybciej ufają instytucjom państwowym, gospodarczym oraz sobie nawzajem, jeśli będą wiedzieć, co ich czeka w przyszłości. Jasny przekaz informujący o skutkach określonych działań staje się podstawą zaufania. Każdy może zweryfikować na swój sposób to, co było obiecane. Gdy poziom zaufania jest niski, ludzie nie wchodzą w relacje z innymi, bo takie zachowanie oraz zaufanie po prostu się nie opłaca. Kultura zaufania może powstać w społeczeństwie obudowanym efektywnymi instytucjami strzegącymi norm i chroniącymi tych, którzy postępują uczciwie.

Wnioski płynące z raportu „Portfel należności polskich przedsiębiorstw”, zrealizowanego przez Krajowy Rejestr Długów w 2012 r., pokazały, jak ważne dla organizacji

gospodarczych są problem braku zaufania oraz niepewność w gospodarce. W trzecim kwartale 2012 roku ponad 90% organizacji miało problem z odzyskaniem swoich należności. Niepokoić powinno, że więcej firm zauważyło pogorszenie sytuacji ze ściąganiem należności i występowaniem zatorów płatniczych [Forbes 2014].

Prezes Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce [Łukasik 2015] w jednym z wywiadów stwierdził, że słyszy opinie, iż społeczeństwo polskie jest nieufne i że w Polsce panuje niski poziom zaufania społecznego. Zwrócił uwagę, że firmy postulują społeczną odpowiedzialność biznesu, że warto budować zaufanie społeczne, ale rzadko przytacza się argumenty o charakterze praktycznym, pokazujące korzyści płynące z zaufania, co utrudnia przekonanie innych do pozytywnych działań.

Z obserwacji własnych wynika, że podstawową korzyścią z zaufania otoczenia do organizacji jest budowanie jej kapitału społecznego. Zaufanie w takim przypadku, jako element niematerialny organizacji, może stanowić bardzo ważny element przewagi konkurencyjnej.

Aktualnie wiele realizowanych projektów biznesowych opartych jest na zaufaniu. Zaufanie zbudowane dzięki niespotykanej do tej pory otwartości i możliwości wymiany informacji w Internecie (wirtualnym świecie) pozwala minimalizować koszty i eliminować zbędnych pośredników. Dzięki przedsięwzięciom internetowym możliwe jest konkurowanie z nieuczciwymi przedsiębiorcami „tradycyjnymi”, którzy oferują usługi niskiej jakości, jednak funkcjonują na rynku dzięki przestarzałym systemom licencji lub dzięki wpływom związków branżowych.

Powstanie i obecność na rynku nowych działalności gospodarczych opartych na sieci i zaufaniu ułatwia codzienne życie i sprawia, że dla większej liczby klientów dostępne stają się dobra czy usługi do tej pory nieosiągalne ze względów finansowych, np. turystyczne podróże do różnych miejsc świata. Jeszcze kilka lat temu np. Nowy Jork był dla zwykłego turysty z Polski bardzo drogim kierunkiem, ponieważ ceny biletów lotniczych i hoteli były bardzo wysokie. Obecnie bilety wyszukujemy on-line na różnych portalach, a zamiast hotelu możemy znaleźć ciekawą ofertę użyczenia odpłatnego mieszkania lub lokalu. Jest to o wiele tańsza opcja niż standardowy hotel. Dzięki takim rozwiązaniom można podróżować samodzielnie taniej niż za pośrednictwem biur czy agencji turystycznych. Takich możliwości mamy teraz dzięki sieci bardzo dużo.

Zaufanie w ekonomii sieci

Ekonomia sieci pozwala na wykorzystanie wielu nowych, dotychczas nieznanych form działania. Przykładem jest firma Veturilo, wypożyczająca rowery w Warszawie.

Nie musimy mieć roweru, aby z niego korzystać. Obecnie trwają, w obszarze komunikacji miejskiej, przygotowania do uruchomienia podobnego systemu udostępniającego samochody. Takie wypożyczalnie samochodów działają już np. w Paryżu czy Berlinie. Przedstawiony system musi być oparty na bardzo dużym zaufaniu, że ktoś nie zniszczy lub nie ukradnie roweru lub samochodu. Kiedy wynajmujemy mieszkanie w Nowym Jorku, zostawiamy klucz w drzwiach, zatrzasujemy drzwi i wracamy. Tak funkcjonuje ekonomia sieci oparta na zaufaniu, w przeciwnym razie przytoczone działania byłyby drogie i nieefektywne.

Można powiedzieć, że zaufanie to bardzo ważny instrument, który pozwala na budowanie nowoczesnych, efektywnych, opartych na Internecie modeli biznesowych. Ale nie tylko biznesowych, mogą to być też różnego rodzaju rozwiązania ułatwiające nam życie, np. młodzież z Ostrowca studiująca w Lublinie korzysta z profilu FB Ostrowiec w Lublinie i w ten sposób organizuje transport, wykorzystując osoby, które i tak tę trasę zamierzają pokonać.

Warto zauważyć, że wiele projektów biznesowych i społecznych może uzyskać wsparcie finansowe właśnie dzięki ogromnemu zaufaniu poprzez platformy crowdsourcingowe i crowdfundingowe. Obecnie budowany jest świat, w którym korzystamy z różnych źródeł oraz różnych dóbr tylko dzięki temu, że sobie nawzajem ufamy. Dlatego też im wyższy poziom zaufania, tym większa szansa na efektywnie wprowadzane nowoczesne projekty społeczne i biznesowe.

Podobnie z projektami społecznymi: nie byłoby „Szlachetnej paczki”, gdyby ludzie nie ufali sobie nawzajem, gdyby nie darzyli zaufaniem wolontariuszy, którzy odwiedzają rodziny i spisują ich potrzeby, które potem mogą w postaci szlachetnej paczki zaspokoić grupy innych wolontariuszy i darczyńców.

W przypadku różnych programów – od społecznych po biznesowe – musimy myśleć o zaufaniu jako czymś, co jest bardzo cenne. W związku z tym niezwykle potrzebne są wszelkiego rodzaju działania służące bezpieczeństwu samego zaufania, czyli rozwiązania prawne pozwalające na rozwój platform crowdsourcingowych i crowdfundingowych, rozwiązania prawne służące budowaniu modeli biznesowych opartych na zaufaniu, niwelujące bariery. Nie mówmy, że Polacy mają niski poziom zaufania wobec siebie, mówmy, co możemy zrobić, żebyśmy mogli mieć większe zaufanie i pokazujemy przykłady występowania zaufania. Świetnym przykładem jest wspomniana „Szlachetna paczka”, która dla poprawy zaufania społecznego zrobiła o wiele więcej niż kampanie informacyjne czy badania. To dzięki takim projektom będziemy zdrowszym, mądrzejszym i bogatszym społeczeństwem.

Nieufność fatalnie działa na gospodarkę

Ciekawe badania zostały przeprowadzone w latach 2014–2015 przez pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Było to pierwsze badanie w Polsce poświęcone wpływowi poziomu zaufania w relacjach biznesowych na rozwój gospodarki kraju. Wyniki badania wskazują kilka problemów, do których można zaliczyć np. rezygnację z zawierania części umów z powodu braku zaufania do partnerów. Eksperti wskazują, że skutkiem tego są straty dla gospodarki, które według szacunków mogą wynosić ok. 281 mld złotych. Ciekawe spostrzeżenia dotyczą postaw przedsiębiorców wobec oszustw – 73,5% respondentów zabezpiecza się przed oszustwem, 53,2% twierdzi, że gromadzi dowody swojej uczciwości, a 52,5 % uważa, że inni przedsiębiorcy wykorzystują luki prawne, aby uzyskać dodatkowe korzyści z kontraktu kosztem drugiej strony. Wyniki wskazują na bardzo wysoki odsetek ludzi, którzy, mając złe doświadczenia z przeszłości, nie opierają swojego działania na zaufaniu, raczej dbają o zabezpieczenie przed negatywnymi skutkami braku zaufania.

Znacznie groźniejsze i bardziej długofalowe skutki ma wpływ braku zaufania w relacjach między firmami na poziom innowacyjności gospodarki. Im niższy poziom zaufania, tym mniejsza skłonność organizacji do kooperacji. Bez tego małe i średnie firmy mogą mieć istotne problemy, by finansować np. badania na tworzenie nowych produktów czy usług.

Zaufanie na globalnym rynku

Koncernowi BP wróżyono kłopoty, a nawet bankructwo, jednak spektakularne wpadki i utrata reputacji wcale nie muszą oznaczać końca biznesu czy obniżenia wartości firmy. Decyzja o zastosowaniu minimalnych zabezpieczeń źródła wydobywania ropy pod platformą w Zatoce Meksykańskiej przyczyniła się do wybuchu platformy, powodując największą katastrofę ekologiczną w dziejach USA. Firma straciła wówczas ponad jedną trzecią wartości rynkowej. Był to skutek braku odpowiedzialności pracowników i kadry menedżerskiej.

Od czasu skandali finansowych bankructw Enronu czy WorldCom po ostatni kryzys finansowy mnożą się problemy związane z zaufaniem na rynku finansowym. Brak zaufania napędza klientów firmom oferującym screening spółek pod kątem czynników ESG (*environment, social, governance*), czyli analizy ich ryzyka ze względu na ochronę środowiska, rozwiązywanie spraw społecznych i ład korporacyjny.

Zdaniem Christophera Greenwalda analiza firm we wskazanych obszarach stanowi punkt odniesienia do oceny jakości jej zarządzania, co ma bardzo istotny wpływ na wycenę organizacji w długim horyzoncie czasu [Thomson Reuters]. Firma audytorska wykorzystuje do tego typu ocen modele ekonometryczne potwierdzające pozytywną korelację pomiędzy spełnianiem wysokich standardów ESG a wynikami finansowymi firmy w dłuższym okresie. ECPI Indices wykazała, że inwestycja w 15 najlepiej ocenianych pod tym względem przedsiębiorstw finansowych już w ciągu pięciu lat przyniosła stopę zwrotu wyższą o 31% niż inwestycja w benchmarkowy MSCI World Financials. Dzięki propagowaniu dobrych praktyk korzysta rynek funduszy typu SRI (*socially responsible investment*), który w 2015 roku wzrósł w Europie o niemal jedną trzecią, gromadząc 53 mld euro aktywów, a w USA ok. 3 bilionów dolarów.

Bardzo ważnym przyczynkiem do zarządzania zaufaniem i odpowiedzialnością kadry kierowniczej w USA jest Raport Gallupa z 2015 r. [GALLUP 2015], w którym dokonano analizy sytuacji amerykańskich menedżerów. Raport zawiera całościową ocenę kadry kierowniczej firm, w tym wskazanie co charakteryzuje wybitnych menedżerów i dostarcza organizacji i decydentom wiedzy o tym, w jaki sposób znaleźć, zatrudniać i rozwijać więcej wybitnych menedżerów. Raport oparty został na doświadczeniach zebranych w czasie czterdziestu lat badań dotyczących wykorzystania utalentowanych ludzi. Badaniem objęto 2,5 mln zespołów zarządzanych przez menadżerów w 195 krajach. Analizy dotyczą wpływu menedżerów na poziom zaangażowania pracowników. Raport STATE OF THE AMERICAN MANAGER ANALYTICS AND ADVICE FOR LEADERS analizuje kluczowe relacje pomiędzy talentami, zaangażowaniem i wynikami biznesowymi, takimi jak rentowność i wydajność. W badaniach i analizach przewija się element zaufania w kontekście wpływu i oddziaływania menedżerów na podległych pracowników. Jest to pierwsze na świecie tak obszerne badanie, którego wyniki Instytut Gallupa prezentował w USA i innych krajach od czerwca 2015 r.

Wnioski zawarte w raporcie odnoszą się do kilku zagadnień, między innymi dopasowania menedżerów do pełnionej roli. Niedopasowanie menedżera do wyznaczonej roli powoduje szybko utratę zaufania pracowników. Według badania większość menedżerów pracujących w USA jest niedopasowana do pełnionej roli. Nie oznacza to, że menedżerowie nie mają talentów lidera. Przeciwnie, swojemu talentowi zawdzięczają osiągnięcia na poprzednich menedżerskich stanowiskach. Talent, który sprawia, że ktoś jest doskonałym sprzedawcą, księgowym lub inżynierem, nie jest tym samym talentem, który uczyni go wielkim menedżerem. W rzeczywistości wyniki badania Gallupa pokazują, że tylko 10% ludzi z pracującej populacji posiada talent wielkiego menedżera.

Instytut Gallupa definiuje „menedżera” jako kogoś, kto jest odpowiedzialny za kierowanie zespołem w celu osiągnięcia wspólnych celów. Osoba taka wyznacza kierunki działań określone przez kierownictwo organizacji i przekłada je na użyteczne działania na zarządzanym przez siebie poziomie organizacji.

Przedsiębiorstwa stosują przestarzałe modele doboru menedżerów. Decyzje o zatrudnianiu i promowaniu ludzi na kierownicze stanowiska w organizacji opierane są na poprzednich ich doświadczeniach i osiągnięciach lub stanowią „nagrodę” za ich osiągnięcia w całkowicie innej roli. Taki dobór kadr powoduje, że menedżerowie nie są zaangażowani lub, co gorsza, są aktywnie „zdemotywowani, nieobecni” i mają destrukcyjny wpływ na organizację z powodu utraty zaufania wszystkich interesariuszy. Gallup szacuje, że tacy menedżerowie mogą kosztować gospodarkę USA od 319 miliardów dolarów do 398 mld USD rocznie, co jest wymiernym efektem braku zaufania do kadry menedżerskiej.

Instytut Gallupa stwierdził, że podejście oparte na koncentrowaniu się na mocnych stronach pracowników wiąże się z wyższym poziomem zaufania i zaangażowania pracowników oraz dobrym samopoczuciem zespołu, co wpływa na wzrost poziomu ich produktywności i rentowności.

Podsumowanie

Wszystkie przytoczone w artykule przykłady badań wskazują na znaczenie zaufania w rozwoju osobistym menedżera i organizacji. Prezentują również przykłady braku zaufania skutkujące stratami dla organizacji i ludzi. Koszty braku zaufania lub jego utraty są bardzo często znacznie wyższe niż jakiegokolwiek inne straty ponoszone przez organizację. Ryzyko utraty reputacji czy ryzyko braku zaufania stają się jednymi z najważniejszych ryzyk w życiu człowieka i organizacji, a nawet społeczeństw. Dlatego bardzo ważnym zadaniem, najważniejszą umiejętnością dla każdego współczesnego menedżera staje się zarządzanie zaufaniem w wymiarze osobistym i w organizacji, pod każdą szerokością geograficzną.

Bibliografia

Covey S.M.R., Merrill R.R. (2009), *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Gdańsk.

Fitzgerald N. (2001), *Address to the Advertising Association*, London.

Łącki A. (2013), wypowiedź Prezesa Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej, 24.01.2013, [online]

<http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2013,kategoria,750,1.html>.

Kanbur R. (2015), *OECG High Level Expert Group: Konferencja nt. Mierzenia dobrobytu i rozwoju w Afryce*, Durban, RPA, 12-14.11.2015 r.

Kopaczyńska-Pieczniak K. (2016), Zasada uczciwości kupieckiej jako zasada prawa handlowego, „*Studia Iuridica Lublinensia*”, t. XXV, 1, [online] <http://studiaiuridica.umcs.pl> [dostęp: 24.10.2016].

Marshall E. (2013), *Building Trust at the Speed of Change*, AMACOM, New York.

Peters T. (2012), *Biznes od nowa*, EMKA, Warszawa.

Pandya M. Shell R. (2005), *Lasting Leadership: What You Can learn from the Top 25*.

Pisani-Ferry J. (2016), *Dlaczego wyborcy ignorują ekspertów?*, „*Polityka, Kultura, Społeczeństwo*”, [dostęp: 01.07.2016].

Pisani-Ferry J. (2016), *Dlaczego demokracja potrzebuje rzetelnych ekspertów?*, „*Polityka, Kultura, Społeczeństwo*”, [dostęp: 01.08.2016].

Business People of Our Times (2016), Wharton School Publishing, UpperSaddle River, New York.

Badanie *Aktualne problemy i wydarzenia* (236), 7–13 stycznia 2010 roku, reprezentatywna próba losowa dorosłych mieszkańców Polski (N=1052),

http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_029_10.PDF [dostęp: 12.08.2016].

Badania *European Social Survey* (2009).

Raport Instytut GALLUPA (2015), STATE OF THE AMERICAN MANAGER ANALYTICS AND ADVICE FOR LEADERS.

<https://pl.wikipedia.org/wiki/Zaufanie> [dostęp: 3.06.2016].

<https://dorotabl.wordpress.com/2008/04/26/czym-jest-zaufanie/> [dostęp: 03.06.2016].

<http://diamenty.forbes.pl/zaufanie-jest-kluczem-do-rozwoju-kraju,artykuly,137785,1,1.html> [dostęp: 26.04.2016].

<http://wiadomosci.wp.pl/kat,141202,title,Jean-Pisani-Ferry-Dlaczego-wyborcy-ignoruja-ekspertow,wid,18428460,wiadomosc.html>, wywiad z Jean Pisani-Ferry – profesorem w Hertie School of Governance w Berlinie i komisarzem generalnym France Stratégie – paryskiej instytucji zajmującej się doradztwem politycznym.

<http://csr.forbes.pl/straty-polskiej-gospodarki-z-powodu-braku-zaufania,artykuly,193357,1,1.html> [dostęp: 26.04.2016].

<http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Investor/nieuczciwosc-poplaca,6441>.

<https://dorotabl.wordpress.com/2008/04/26/czym-jest-zaufanie/> [dostęp: 10.08.2016].

<https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/polski-csr-wyroszl-z-filantropii-i-wolontariatu-wywiad-z-pawlem-lukasiakiem-prezesem-akademii-rozwoju-filantropii-w-polsce/> [dostęp: 8.08.2016].

Andrzej Janowski | andrzej.janowski@utp.edu.pl

Bydgoszcz University of Science and Technology

From Competency Management to Organizational Effectiveness: Evidence for Life Insurance Industry in Central Europe

Abstract: The purpose of this paper is to indicate and test, basis on developed model, the relation between the level of agents' competencies and life insurance company effectiveness. Based on competency management literature and scientific and practice partnership, the author developed and tested a model of how the competency level of life insurance agent determines the life insurance company effectiveness. Data collected from Poland and Lithuania – based on surveys conducted in the years 2008–2014 with 796 most effective agents out of four biggest insurance companies in Poland. The tested model established the existence of an optimal level of competency which contributes to maximum extent to operational organizational performance. The study explicates the implications of competency management and it simultaneously reveals its importance for life insurance industry effectiveness. Conclusions clarify customer and insurance agent sales relations, as a key factor of the competitive advantage of an organization. It supports the organizational effectiveness theory and reveals that the competency management can be a source of the organization's competitive advantage. Thus, it makes a contribution to human resource management and marketing literature and it offers practical implications for those institutions that are striving for excellence in the sale of life insurance policies.

Key words: competency, competitive advantage, effectiveness, human performance, management

Introduction

In every organization, human resources consist of all the human and social capital. Human resources can be a key factor of competitive advantage for organizations [Prahalad and Hamel 1990; Porter 2008; Wright and McMahan 2011]. Additionally, Bouteiller and Gilbert [2016] stated the importance of human resources to the organizational performance, as did Noe et al. [2010], who took into consideration the impact of human resources to organizational performance. The importance and role of human resources in the context of organizational performance is explicitly presented by Eaton [2003]. MacDuffie [2011] and Paauwe [2009] also argued that knowledge, skills and abilities, behavior and training of employees are determinants of competitive advantage, which explicitly or implicitly play a critical role in determining long-term performance. Moreover, insufficient consideration of human resources can lead to stagnation in the growth of competitiveness of the organization. Oleksyn [2014] claims that many organizations use only 20% capacity of human resources, which means that there is 80% of the formal potential, which are inactive or insufficiently active in the realization of strategic goals, implying that there is a room for improvement of human resource management. Furthermore, Huselid [2015] argued that improving human resource management can have a positive effect on an organizational performance. Human resources and human resource management (HRM) have a strategic importance because they constitute a potential value and they are core to generating organizational capabilities that make competitive advantage and increase performance. However, Guest [2011] noted that the mechanism of how human resources impact organizational performance is not clearly understood and the source literature in the area of the definition and constructing of competencies does not provide any explicit conclusions in the context of a direct relation of the competency level and the effectiveness of the organization [Legnick-Hall et al. 2009; Guest 2011]. Additionally, a deepened analysis indicates that competency based literature review seeks to clarify the practice of competency modeling throughout a critical evaluation of its foundations as well as conceptual and definitional problems, while providing the current state of the science and practice [Stevens 2012]. Such a review is warranted largely due to the fact that despite continued conceptual confusion and potential issues, competencies remain popular and continue to form the basis for a wide range of human resource management activities: assessment centers [Holton and Naquin 2008], employee and development and training leadership development [Rothwell et al. 2005], career and leadership development [Gfroerer 2000; Naquin and Holton 2008], managing organizational change [Oreg et al. 2011] and an

alignment of multiple HR functions [McLean et al. 2003; Iles and Chuai 2011]. Instead of a potential appeal between scholars and HR practitioners, there has been little examination as to how competencies should be implemented in models and what the best practices are. Instead of this, the major focus was on identification and development of training systems built on competencies.

The criticisms mentioned above on the part of the researchers quoted in the area of definition, development and management of competencies induced the author to perform research to enable creation of a model of competencies through scientific and practical partnership in the most effective organizations, ones which would constitute a bridge in the synergy of theoretical achievements and the expectations on the part of the managing personnel of insurance companies.

Theory Development and Hypotheses

Coefficients of Effectiveness in Life Insurance Companies: Praxeological Approach

As a result of an analysis of the indicators concerning the effectiveness of the operational activities of life insurance companies that have been functioning to date, it was possible to identify solely a quantitative and static perspective of effectiveness taking into consideration solely aggregated financial information whose values are established by law [Insurance Act., 2015]. There was an exclusion of those factors that emphasize the significance of a qualitative perspective of effectiveness, which constitutes the results of the activities undertaken by insurance agents, and the significance of the value of relations created by them with customers for the effectiveness of insurance companies. Therefore, another conception for the effectiveness measures of life insurance companies was proposed. The conception accepted combines the praxeological [Gasparski 2013] perspective of the effectiveness assessment of the activity of life insurance companies through the effectiveness of the professional activeness of insurance agents. Therefore, the author suggests that the effectiveness of life insurance companies needs to be characterized by other quantities connected indirectly or directly with the premium volume obtained from the sale of life insurances by agents, particularly by the number of appointments (relation agent – client) necessary to close the insurance contract [Janowski 2015]. The indexes accepted enable a dynamic (individual and market) assessment of the effectiveness of life insurance companies presented as a determinant of the effectiveness of insurance agents (In-

insurance agents are under commission based compensation system only. Their best interest is to gain the highest possible premium for insurance policy and reduce the number of appointments-NONA). It should be emphasized that the abovementioned indexes highlight the significance of the individual activeness of individual persons: entrepreneurs. In the context of the effectiveness of the whole organization, this is related to life insurance companies, which constitutes in a direct manner a reference to the praxeological assumptions, and also points to the defectiveness of statutory indexes based on a strictly statistical effectiveness perspective.

Role of Competencies in the Human Resources Management System

Competencies management covers the following: analyzing the needs and designing of competencies portfolios as well ensuring the required competencies in desirable places and time. Furthermore, this means encouraging people to acquire and develop required competencies, an analysis and assessment relations between those competencies that are needed and those that are in fact available, and leading to compliance between these [Oleksyn 2006]. While managing competencies, attempts are to be undertaken aimed at optimal relations between costs incurred and effects; the principle of commercialization and at the same time of interests is to be used [Kotarbinski 1982]. The management of competencies can be perceived as an essential part of human resources management, while the subsystem of competencies management constitutes one of the most essential and extensive parts of human resources management [Oleksyn 2014]. In the opinion of the author, as many as eighteen distinguished functions of human resources management can be recognized as identical or strongly correlated with competencies management, and the existence of differences in individual approaches is determined by the nature of institutions in a given country, by an interpretation of connections that occur inside the organization and an evolution of analytical competencies models [Mayo 2001; Oleksyn 2014; Van Vart and Kapucu 2011]. However, as emphasized by Prusak [2016], Rutledge et al. [2016] and Osagie et al. [2016], a significant majority of the abovementioned perspectives evolved based on three approaches to competency modelling:

- behavioral: developed by Adams [1996]. In this author's conception, effective functioning is constituted by the central element of competencies, and it is defined as a rule as an achievement of the intended results through a specified activity. In the context of the organization's strategy, procedures and conditions, competencies

are perceived as those characterizations which differentiate effective performance on the highest level from other activities [Goleman et al. 2013]. The research results demonstrated that competencies perceived in a behavioral perspective: in relation both to the external and the internal customer, are the most essential ones for the effective functioning of the organization. Thus, I hypothesize,

Hypothesis 1: The life insurance company effectiveness will be positively associated with the level of social competencies,

- functional: this is used as the main philosophy of the system of professional competencies in Great Britain. The explanatory value of the functional method is made conditional on the precision of the specification of dependences between the occurring problem and its solution. Finally, this analysis is of a comparative nature, and its introduction urges people to take into consideration other possibilities by reviewing the existing solutions. Such features as possession of knowledge, skills of problem solving, making analyzes, recognizing the structural models are dependent to a significant extent on the context; hence, attempts to analyse them in separation from this are scientifically defective,

Hypothesis 2: The life insurance company effectiveness will be positively associated with the level of organizational competencies,

- constructive: Schwartz [1995] is the protagonist of this school of thinking. This conception is related to an explanation of mutual relations and existing interactions between groups and their environment. According to the assumptions of this approach, distinguishing is not legitimate of constructing competencies and the standard on the one hand and an implementation of the training strategy on the other hand. The competency does not constitute merely a determinant of the market function; it is also positively correlated with employees' goals and possibilities [Cascio and Budreau 2016],

Hypothesis 3: The life insurance company effectiveness will be positively associated with the level of social competencies.

Method

The research was carried out based on the inductive method, which is particularly useful and adequate when the conceptual base cannot determine identifiable dimensions in a simple way [Williamson et al. 1982]. This method requires an expert approach to an analysis of the content of the sample. It is based on a post hoc factor analysis [Anderson and Gebring 1991; Kerlinger 1986] and it asserts a correct cate-

gorization of factors [Ford and MacCallum 1986]. In addition to this, a comparative analysis of the existing source literature increased the validation level of the research results [Eisenhardt and Graebner 2007]. Moreover, the case study was constructed through the use of an iteration process based on a consonance of theoretical assumptions and empirical evidence [Araujo and Dubois 2004; Dubois and Gadde 2002]. The implementation of the case study in the development of a theory enhances inductive research through the creation of an adequate theory that determines scientific development and that is testable [Gibbert and Ruigrok 2010]. The purpose of the research was to identify the competency profile of an effective life insurance agent.

Sample and Data Collection Procedure

812 most effective insurance agents (according to their sales results for the 5 years preceding the research) constituted the selection criterion. All the agents who meet this criterion were covered by the research. These agents were the intermediaries of AVIVA TUNŻ S.A. (AVIVA), Amplico Life S.A. (AMPLICO), Nationale Nederlanden S.A. (NN), Powszechny Zakład Ubezpieczeń na Życie S.A. (PZU), four insurance companies that operate in Poland and possess the largest share in the market. The agents were instructed to complete 3 competency questionnaires. To ensure confidentiality, each questionnaire was anonymous and put in an envelope when given to the researcher. A total of 812 sets of questionnaires were returned, and 16 sets were excluded due to extensive missing data or irregular patterns, resulting in 796 valid sets, with a final response rate of 94,70%. Background information for the participants was as follows: 39% were male, 61% female, the majority of agents were between 30–50 years of age (74%); 59,80% had a college degree, 40,20% a graduate degree; all the participants had more than 5 years of experience in life insurance sales.

Measures

The term of competency was implemented from the papers by Rakowska and Oleksyn [2014]. The authors view the competency as a construct whose components include knowledge, attitudes and skills. This constituted the base for the managerial personnel of the life insurance companies under examination (the most effective managers of sales: the classification was made based on the results obtained

for the period of 3 years which preceded the research) to construct a model of the insurance agent's competencies. The abovementioned construct, obtained using the Delphic method and brainstorming, was divided into three elements in accordance with the previously accepted definition [Schriesheim and Eisenbach 1989]: professional competencies – expectation of client's needs [1.1], monitoring and utility of opportunities in competitive environment [1.2], marketing knowledge [1.3], acquaintance of office technique [1.4], data analysis [1.5], IT [1.6], social competencies – communicativeness [2.1], stress handling [2.2], effective negotiations [2.3], influencing clients [2.4], assertiveness [2.5], change attitude [2.6], self motivation [2.7], organizational competencies – acquaintance of organizational characteristics [3.1], creating the positive image of organization [3.2], maintain good client relation [3.3], sales orientation [3.4]. The professional behaviours of agents described in the categories of the individual competencies underwent an assessment. Each group of competency included additional control questions to assess the credibility of the scale created: descriptions of competencies 1.7, 2.8, 3.5 included significance that was identical to 1.2, 2.4, 3.4. [Dobosz 2004].

Territorial Scope of the Research: Poland, Lithuania

Duration: 2011–2014

Data Analyses

The hypotheses were tested regarding the number of agent's appointments required to sell a life insurance policy. Independence tests related to the research carried out point to the occurrence of a statistically significant connection between the number of appointments held by the agent with the customer prior to the purchase of a policy. In the context of the determinants referred to above, an analysis of competency level of agents-entrepreneurs was implemented, and also their gender, age and education level. Agents differ in a statistically significant manner as regards the individual level of competencies. To test the Hypotheses, regression was conducted with the individual number of agent's appointments (NONA) as an dependent variable, and the competency level, gender, age and education as independent ones.

Results

Tests of Agent's Performance

The results of the abovementioned research are confirmed with an analysis of the average values of the number of the agent's appointments with the customer prior to the purchase of the policy: they differ significantly ($\eta^2=131.15$, $\eta^2 HR=137.91$). AVIVA agents need on average 1.50 of appointments for the conclusion of the contract by the customer. This result is statistically significantly higher than in the case of the other companies: PZU: 2.09, NN: 2.19 and Amplico: 2.32, which are not diversified [Table 1].

Table 1. Sales efficiency of life insurance agents

| Life insurance company | [n] | \bar{X}^* | SD | Mdn | η^2 | $\eta^2 HR$ | C | e |
|------------------------|-----|-------------|------|-----|----------|-------------|-----|-----|
| AVIVA | 311 | 1.50 | .78 | 1 | 131.15 | 137.91 | .38 | .00 |
| AMPLICO | 62 | 2.32 | .74 | 2 | | | | |
| NN | 144 | 2.19 | 1.50 | 3 | | | | |
| PZU | 279 | 2.09 | 1.29 | 4 | | | | |

* average number of appointments necessary to sell life insurance policy (NONA), $p=.000$

Source: own research.

Tests of Agent's Competency level

Hypotheses were tested with a series of least squares multiple regression. Table 2 includes the results for all hypotheses testing including the control variables.

Table 2. Levels of competencies, age, gender and education level as predictors of job performance

| Variables | β | SE β | P | M | SD |
|-------------|---------|------------|------|-------|------|
| 1.1 | .550 | .080 | .047 | 3.59 | 4.83 |
| 1.2 | .050 | .160 | .017 | 2.85 | 4.80 |
| 1.3 | .170 | .080 | .020 | 3.20 | 4.83 |
| 1.4 | .310 | .010 | .001 | 3.34 | 4.84 |
| 1.5 | .860 | .070 | .005 | 3.22 | 4.91 |
| 1.6 | .280 | .090 | .049 | 3.29 | 4.82 |
| 2.1 | .160 | .100 | .009 | 3.86 | 4.81 |
| 2.2 | .240 | .120 | .028 | 4.05 | 4.74 |
| 2.3 | .080 | .130 | .049 | 3.46 | 4.76 |
| 2.4 | .170 | .080 | .005 | 3.16 | 4.86 |
| 2.5 | .150 | .010 | .005 | 3.61 | 4.80 |
| 2.6 | .090 | .080 | .005 | 3.91 | 4.73 |
| 2.7 | .040 | .120 | .041 | 3.69 | 4.76 |
| 3.1 | .180 | .120 | .036 | 3.59 | 4.78 |
| 3.2 | .130 | .100 | .037 | 3.49 | 4.79 |
| 3.3 | .185 | .110 | .043 | 3.22 | 4.81 |
| 3.4 | .300 | .070 | .035 | 3.69 | 4.83 |
| Age | .110 | .007 | .320 | 46.78 | 8.33 |
| Gender* | .149 | .112 | .171 | .72 | 4.86 |
| | c | .269 | .118 | .36 | 4.86 |
| Education** | tc | .372 | .090 | .55 | 4.86 |
| | u | .345 | .080 | .59 | 4.87 |
| | tu | -.145 | .115 | .42 | 4.87 |

β = average bootstrapped regression coefficient, SE β - bootstrapped standard error of β , Chronbach α [1.2/1.7]=.854, Chronbach α [2.4/2.8]=.849, Chronbach α [3.4/3.5]=.814;

*Female=0, male=1, n=796, R2=.96;

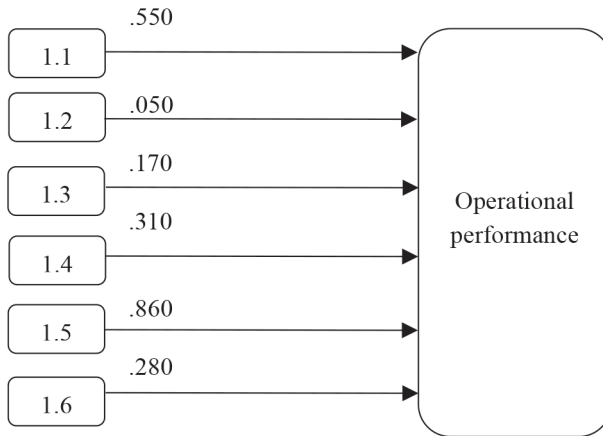
** c-college, tc-technical college, u-university, ut-technical university.

Source: own research.

To test Hypothesis 1, the level of agent’s professional competencies was regressed on NONA. The results suggest that the level of professional competencies is positively associated with the agent’s performance ($\beta_{1,1} = .550$, $p = .047$; $\beta_{1,2} = .050$,

$p=.017$; $\beta_{1,3}=.170$, $p=.020$; $\beta_{1,4}=.310$; $p=.001$; $\beta_{1,5}=.860$, $p=.005$; $\beta_{1,6}=.280$, $p=.049$). This supports Hypothesis 1 [Fig.1]

Figure 1. Results of the structural modelling of professional competencies

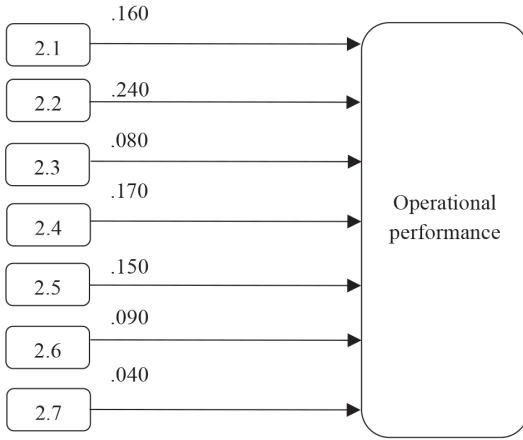


Notes: N=796. Standardized estimates are reported. The coefficient in parentheses is the direct effect of professional competencies level and operational performance. $P<.05$ (two tailed).

Source: own research.

To test Hypothesis 2, the level of the agent's social competencies was regressed on NONA. Results suggest that the level of social competencies is positively associated with the agent's performance ($\beta_{2,1}=.160$, $p=.009$; $\beta_{2,2}=.240$, $p=.028$; $\beta_{2,3}=.080$, $p=.049$; $\beta_{2,4}=.170$; $p=.005$; $\beta_{2,5}=.150$, $p=.005$; $\beta_{2,6}=.090$, $p=.005$; $\beta_{2,7}=.040$, $p=.041$). This supports Hypothesis 2 [Fig. 2].

Figure 2. Results of the structural modelling of social competencies

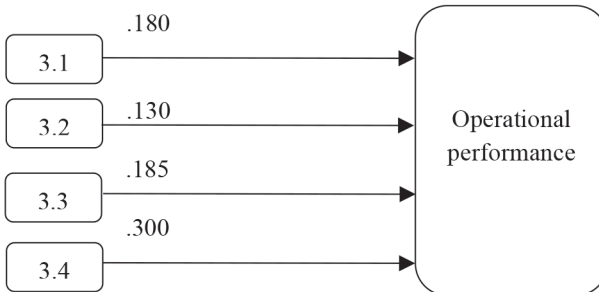


Notes: $N=796$. Standardized estimates are reported. The coefficient in parentheses is the direct effect of social competencies level and operational performance. $P<.05$ (two tailed).

Source: own research.

To test Hypothesis 3, the level of the agent's social competencies was regressed on NONA. The results suggest that the level of social competencies is positively associated with the agent's performance ($\beta_{3,1}=.180$, $p=.036$; $\beta_{3,2}=.130$, $p=.037$; $\beta_{3,3}=.185$, $p=.043$; $\beta_{3,4}=.300$; $p=.035$). This supports Hypothesis 3 [Fig.3].

Figure 3. Results of the structural modelling of organizational competencies



Notes: $N=796$. Standardized estimates are reported. The coefficient in parentheses is the direct effect of organizational competencies level and operational performance. $P<.05$ (two tailed).

Source: own research.

The research results also revealed that age ($\beta=.011$, $p=.320$) and gender ($\beta=.149$, $p=.171$) are not statistically significant for the life insurance company's effectiveness. Regarding the education level, there exists a legal regulation which obliges a person who is applying for work as an insurance agent to possess secondary education as a minimum. Nevertheless, in order to recruit people with a higher potential probability of a professional success achievement, seeking people with secondary technical education ($\beta=.372$, $p=.000$) or higher education ($\beta=.345$, $p=.000$) is justifiable.

Theoretical contributions and practical implications

Drawing on the organizational competency literature, also through scientific-organizational cooperation, I developed and tested a model of how the competency level contributed to the life insurance company's effectiveness. Data collected from four largest life insurance organizations operating on the markets of Poland and Lithuania, supported my theoretical framework. As a consequence, this study allows one to enrich the human resource management theory through the following.

Development of a formula to identify those factors that are advantageous to an improvement of the effectiveness of solutions for human resources management departments, particularly in the area of competency management of individuals with an optimal level of competency, enables organizations to obtain the assumed level of effectiveness which is defined by the proposed dynamic measures of effectiveness based on praxeological assumptions [Von Mises 2014; Kotarbinski 1982; Gasparski 2013]. The most important measure of this study is that competency management should be aligned with strategy of organizations, particularly life insurance ones. These institutions rely on contractors (agents) to enact strategic goals. Concordant HRM practices encourage their attitudes and behaviours required for critical capabilities of the organization, which enable it to achieve competitive advantage [Rogozinski 2012]. In this context, managers should treat their agents (employees) as internal customers [Rogozinski 2012] and attend to their needs, and the highest level management may regard employee satisfaction as an important indicator of management performance [Obłój 2014].

References

Act of 11 Sept. 2015 on insurance and reinsurance operations (Journal of Laws from the year 2015, Item 1844).

Adams K. (1996), *Competency's American origins and the conflicting approaches in use today*, "Competency", 3, pp. 44–48.

Anderson J.C., Gerbing D.W. (1991), *Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities*, "Journal of Applied Psychology", 76, pp. 732–740.

Araujo L.M., Dubois A. (2004), *Research methods in industrial marketing studies*, Wiley, Chichester, pp. 207–228.

Bouteiller D., Gilbert P. (2016), *The Dissemination of Competency-Based Management Tools in North America since David C. McClelland*, "Industrial Relations", 71, pp. 224–245.

Cascio W.F., Boudreau J.W. (2016), *The search for global competence: From international HR to talent management*, "Journal of World Business", 51, pp. 103–114.

Dobosz M. (2004), *Wspomagana komputerowo statystyczna analiza wyników badań*, Warsaw, Akademicka Oficyna Wydawnicza ELIT.

Dubois A., Gadde L.E. (2002), *Systematic combining: an abductive approach to case research*, "Journal of Business Research", 55(7), pp. 553–560.

Eaton S.C. (2003), *If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance*, *Industrial Relations*, "A Journal of Economy and Society", 42, pp. 145–167.

Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, "The Academy of Management Journal", 50(1), pp. 25–32.

Ford J.K., MacCallum R.C., Tait M. (1986), *The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis*, "Personnel Psychology", 59, pp. 291–314.

Gasparski W. (2013), *Human Action as an Ultimate Given: Ludwig von Mises' Praxeology as Seen from a Business Ethics Angle*, "Studia Humana", 2(1), pp. 3–14.

Gfroerer M. (2000), *Career guidance on the cutting edge of competency-based assessment*, "Journal of Career Development", 27, pp. 119–131.

Gibbert M., Ruigrok W. (2010), *The "what" and "how" of case study rigor: Three strategies based on published work*, "Organizational Research Methods", 13(4), pp. 710–737.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2013), *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*, Harvard Business Press.

Guest D.E. (2011), *Human resource management and performance: still searching for some answers*, "Human Resource Management Journal", 21(1), pp. 3–13.

Holton E.F., Naquin S.S. (2008), *New Metrics for Employee Development*, "Performance Improvement Quarterly", 17(1), pp. 56–80.

Huselid M. (2015), *The Rise of HR: Wisdom from 73 Thought Leaders*, "HR Certification Institute", pp. 301–315.

Iles P.D., Chuai X. (2011), *Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing*, "International Journal of Human Resource Management", 22 (16), pp. 3413–3428.

Janowski A. (2015), *The Development of Polish Life Insurance Market in the Context of Austrian School – Client's Approach*, "British Journal of Economics, Management & Trade", 5, pp. 132–143.

Kerlinger F. (1986), *Foundations of behavioral research*, NY, Holt Rinehart, Winston.

Kotarbinski T. (1982), *Traktat dobrej roboty*, Warsaw, Ossolineum, p. 151, 176.

Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L., Drake B. (2009), *SHRM: the evolution of the field*, "Human Resource Management Review", 19 (2), pp. 64–85.

MacDuffie J.P. (2011), *Inter-organizational trust and the dynamics of distrust*, "Journal of International Business Studies", 42, pp. 35–47.

Mayo A. (2001), *The Human Value of the Enterprise*, Londres, Brealey Publishing, p. 74.

McClelland D.C. (1973), *Testing for competence rather than for intelligence*, "The American psychologist", 28, pp. 1–14.

McLean G.N., Bartlett K.R., Cho E. (2003), *Human resource development as national policy: Republic of Korea and New Zealand*, "Pacific-Asian Education Journal", 15, pp. 41–59.

Mises L. Von. (2014), *Economic calculation in the socialist commonwealth*, Alabama, Mises Institute.

Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. (2010), *Fundamentals of human resource management*, McGraw-Hill.

Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, p. 188.

Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa, Wolters Kluwer.

Oreg S., Vakola M., Armenakis A. (2011), *Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies*, "The Journal of Applied Behavioral Science", 47(4), pp. 461–524.

Osagie E., Wesselink R., Blok V., Lans T., Mulder M. (2016), *Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective*, "Journal of Business Ethics", 135(2), pp. 233–252.

Pauwe J. (2009), *HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects*, "Journal of Management Studies", 46 (1), pp. 129–142

Porter M.E. (2008), *On Competition. Updated and Expanded*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Pralahad K., Hamel G. (1990), *The core competencies of the corporation*, "Harvard Business Review", 90, pp. 79–91

Rakowska A., Sitko-Lutek, A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Poland, Warsaw, PWN.

Rogozinski K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Poland, Wolters Kluwer.

Rothwell W., Jackson W., Knight S., Lindholm J. (2005), *Building competitive synergy: Integrating career planning and succession planning*, Preager, Westport, CT.

Rutledge L., LeMire S., Hawks M., Mowdood A. (2016), *Competency – Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library*, "Journal of Library Administration", 56(3), pp. 235–250.

Schriesheim C.A., Eisenbach R.J., Hill K.D. (1989), *An experimental investigation of item reversal effects on questionnaires*, "Annual meeting of the Academy of Management", Washington D.C.

Schwarz B. (1995), *Modernizar sin excluir*, Mexico, DF, Conocer, p. 147.

Stevens G.W. (2012), *A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling*, "Human Resource Development Review", 12(1), pp. 86–107.

Van Wart M., Kapucu N. (2011), *Crisis management competencies. The case of emergency managers in the USA*, "Public Management Review", 13(4), pp. 489–511.

Williamson J.B., Dalphin D.A., Grey P.S. (1982), *The research craft*, Boston, Little, Brown.

Wright P., McMahan G. (1994), *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*, "The International Journal of Human Resource Management", 5, pp. 301–326.

Ilona Petryk | ilonapetryk@yahoo.co.uk

Spółeczna Akademia Nauk

Principles of Business Process Management in Enterprises Using Outsourcing

Abstract: The article aims to describe the conditions for outsourcing formation, analyze Terms of Service of outsourcing enterprises and highlights the advantages and disadvantages of outsourcing business. Then, outsourcing strategy of business processes are described on the basis of the matrix of business process management. Finally, the article presents the analysis of typical outsourcing processes.

Keywords: enterprise, outsourcing, business processes, matrix management.

Introduction

The reasons why companies are turning to outsourcing may include: reducing and controlling operating costs; improving the image of the company; receiving access to leading capabilities; saving internal resources for other purposes; saving time for process control; lack of resources within the company; sharing risks with partners.

Why they choose outsourcing?

Previously, the most common reasons for businesses to choose outsourcing were cost reduction and decrease in headcount. Contemporarily, the reasons

are more strategic in nature and focused on obtaining added value so that the company can use its core competencies optimally.

The main factors of successful outsourcing programs include: understanding the goals and objectives of the company; strategic vision and planning; choice of the outsourcer; current management relations; properly drafted contract; correct assessment and review of the selected outsourcer; questions related to research personnel as well as the reasons connected with short-term financial issues.

Before making the decision to outsource, it is necessary to analyze processes in the enterprise, and carry out strategic and operational assessments regarding the compliance with specific process or outsourcing strategic functions of the organization.

The company, when creating an outsourcing strategy should view it as a set of processes that are interconnected. Depending on the specialization of the company, many processes can be identified, such as strategic management, operational management, production, sales, financial management, logistics management and human resources. These processes consist of many sub-processes that need to be implemented for the company to function properly. Description of the process construction and scheme shows the impact of individual actions on the operation of the company. Scheme of the process in conjunction with the main objectives of the company should help determine which business processes can be separated from the organization and which should not [Placzek E. (2006)].

After the assessment, the outsourcing strategy should go to the operational evaluation. The purpose of the operating phase of evaluation is to identify potential operational benefits of outsourcing and to ensure that the process is sufficiently described to be executed by an external party.

That is why appropriate action is required before assigning certain tasks to outsourcing. Managers who decide to use outsourcing should know that the process of allocation certain tasks to external partners and effective management of this project is a complex operation that requires appropriate training in the organization.

Before starting to implement Business Process Outsourcing, the company must do the following:

- 1) create a team responsible for the strategy of business processes outsourcing;
- 2) make an analysis based on the scheme of business processes;
- 3) classify processes according to the key, critical and supportive organization and working processes;
- 4) prepare a strategy of outsourcing business processes.

It is worthwhile to describe these actions.

Building a team of people responsible and supporting the outsourcing strategy is necessary for the strategy to be effectively implemented. Outsourcing is a complex strategy associated with changes in the functioning of the organization, which often requires a restructuring of personnel. The team involved in outsourcing should consist of specialists of various fields, such as IT, human resources, strategy, and finance. It is also important that the team is able to effectively make decisions and to adapt the strategy of outsourcing. In addition, it is important that employees have the appropriate competence for implementing the new strategy and further management processes introduced in the company.

The goal of process management is the division of all activities taking place in the enterprise into smaller tasks and functions. On the one hand, it simplifies management, and on the other – it will show how specific tasks should be performed and how they are directly transferred to the creation of the value for the customer.

To understand the nature of business process management and business process diagrams, specific business processes and the basic principles of management must be determined.

It is considered as a process of ordered sequence of changes or circumstances arising one after another. This process is described as logically ordered sequence of steps, which results in a result of action. The next steps in the process are aimed to add a new value to the made steps previously made.

Business process management is an approach to management that aims to increase the company's value through the effective management of the processes occurring in it, using information solutions.

Business process management is a strategy often used by a growing number of enterprises. The terms of business process lead to the fact that employees try to do their work as best as they can and therefore seek to ensure the highest possible added value for the stakeholders in this process, that is, customers and suppliers.

In the wider business management concept, business process management is seen as a set of processes aimed at providing goods and services to customers. The objective of Business Process Management is to optimize and improves business processes to make them more effective, efficient and adapted to constantly changing external environment.

The strategy of outsourcing business processes means forwarding the implementation of management process. When processes are described, defined and properly installed in the structure of the company, it is much easier to choose the appropriate processes that will be transferred outside the organization.

Even if the company does not control the process or early stages of implementation of this strategy, the processes need to create a scheme that will be implemented in the organization. The scheme is intended to illustrate the course of processes and determine the value of each activity element for the company. The construction scheme of the organization includes the proper organizational structure and persons who are nominated to be responsible for the processes.

Business processes scheme

Creating a scheme of business processes is a tool often used by enterprises to improve quality and continuous improvement. The scheme can also be used to implement the strategy of outsourcing business processes. To build a scheme of business processes it is necessary to form a clear definition of the various stages of the process to identify those responsible for different processes and ensuring interaction between them. To properly identify and describe the processes it is necessary to determine: the purpose for which the process is carried out, in and out of the process, organizational units involved in the process, the person responsible for the process functions performed. The key element is the definition of those who are in charge of and influence the process because they have the greatest impact on the real progress of the process and its effectiveness, and therefore on the success of the project of outsourcing business processes.

The process of the scheme should be based on three levels. The first level - an analysis of the processes taking place at the highest level, which is formed by using concepts such as, for example, process sales, marketing, research and development, which are usually presented in a logical sequence to indicate the relationships that occur at the top level of operations taking place in the enterprise. The second level describes an activity that can be defined as a sub-processes. At this stage, the detailed functions are performed within the framework of individual processes. The third level displays all functions that support business processes that were shown in the first and second stages. The process scheme is also used for further identification processes that play important roles for the company. It also allows to identify bottlenecks in business processes [Zozulyov O. (2009), p. 16-24].

To solve the problem of the decision to outsource it is also important to classify organizational processes and to determine their importance for the company. Business processes can be divided as follows:

Critical processes are important for the company as they define its core business. Critical functions are those that should be made with caution and monitored

in terms of quality and potential candidates for future key if competition conditions are changed. These are common processes such as sales, marketing, development of new products.

Key processes related to the organization of the processes that affect conducting its core business, but they are closely associated with him, for example, administration and human resource management processes that must take place in the enterprise effectively, in order to contribute to the creation of human resources and proper motivation of staff to perform functions that are important for the company. Basic processes are closely associated with basic business skills but do not create a competitive advantage for the company.

Supporting processes are necessary for the operation of the business, but they are largely routine activities. This type of process may include, for example, the process of calculating wages. Such processes contribute to the normal functioning of the organization, however, because of their nature, they are often the subject of outsourcing.

To make the right process choice of which should be subject to management it is important to consider the following:

The capacity and performance of the necessary resources - if an outsourcing firm is used it will need, in the short term, a sharp increase or decrease in resources to produce products or provide services. Then outsourcing, on the one hand, ensures continuity of supply, on the other hand – it reduces maintenance costs associated with keeping unnecessary resources.

Know-how - outsourcing is a good strategy if the firm has expertise and, in particular, this knowledge is not related to the core activities of the company and their formation requires significant investment. Also, it is possible that no special knowledge is available to the company through copyrights, patents, etc.

Cost analysis - before it is decided to outsource the company should make an assessment of cost calculation and check whether production of the product or service within the company will be cheaper or more expensive than with the use of outsourcing.

Seasonality of sales - if you sell a product or service that is seasonal or variable in nature, while generally accepting investment decisions for profit.

Time - if the company needs to get the product or service in the short term, the outsourcing logistics is a good option because it provides a product or service in a shorter time. In this context, outsourcing can be a factor that increases the flexibility of the company and increases its competitiveness by increasing the speed of action [Kutsyn Y. (2011), p. 213-217].

Control - Outsourcing reduces the possibility of control over the company implementing the process that automatically reduces the flexibility to respond to changes in its course, and reduces the control of received products or services.

The above issues should be considered before making the outsourcing decision, as they contribute to the effective implementation of the production process. The decision on whether these processes will be carried out within the enterprise or with external contractors needs to be taken both at the strategic and operational levels that must comply with the organization's strategy and the possibility and feasibility of operational activities should be tested.

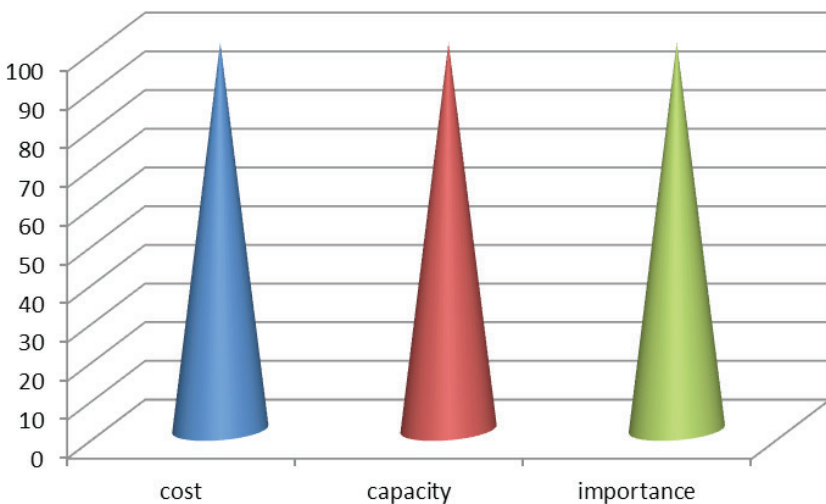
Matrix of business process

One of the methods used to assess the feasibility of business process building a three-dimensional matrix, where the processes are evaluated based on three variables: value; performance process; the importance of the organization [Lysenko T. (2010), p. 85–92.].

According to this matrix the following types of processes can be defined:

The first type - processes that are highly regarded in all three criteria (Fig. 1).

Figure 1. The first type of matrix management of business processes

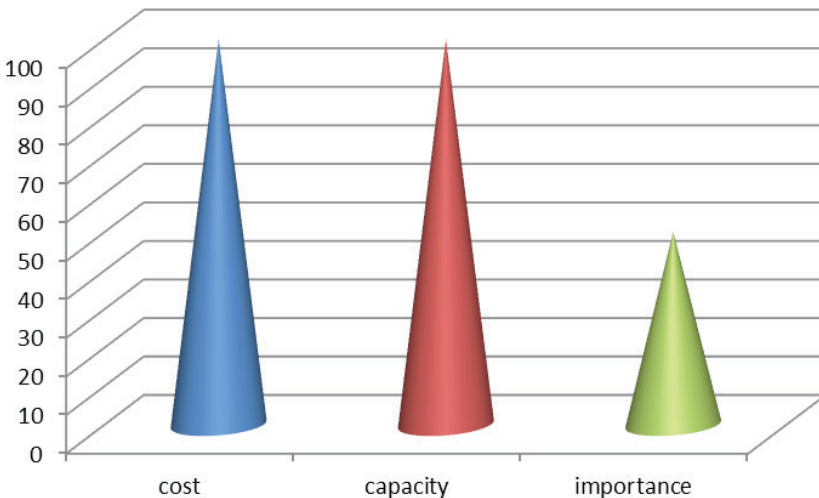


Source: author's study.

This type of process is rarely the subject of outsourcing. The only factor that speaks in favor of outsourcing is the high cost. Typically, these processes include management processes, which in some cases are subject to management process outsourcing. An example of this type of outsourcing can be considered temporary manager (interim manager), which is a service that includes provision of management functions, and the use and transfer of expertise and experience. Interim management is generally seen as a short-term transfer of proven functions from sales and management to an external object. These actions are usually taken during the transitional periods in times of crisis or in the event of changes and restructuring in the enterprise. This service is often used when there is a temporary position that requires special skills, but no one in the state enterprises does not have these skills.

The second type is the processes that are associated with high costs, high productivity, but relatively little direct influence on key and important processes in the enterprise (Fig. 2).

Figure 2. The second type of matrix management of business processes

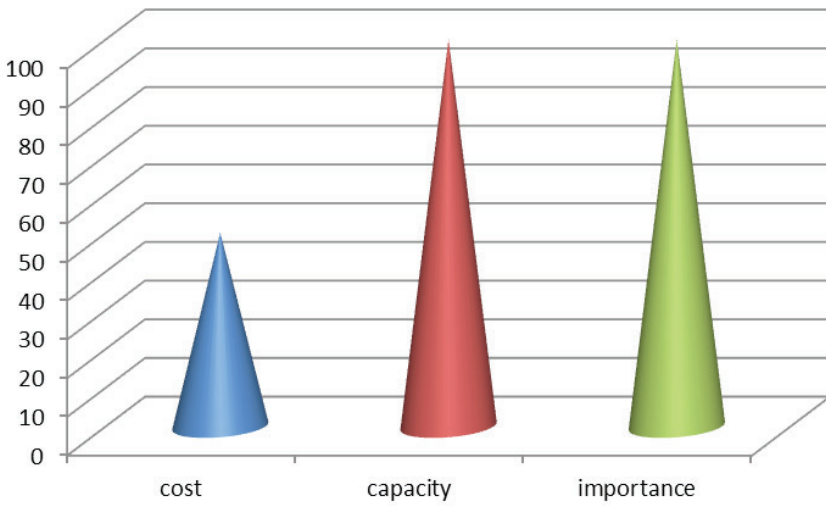


Source: author's study.

This type includes all types of processes that require specialized technical skills that can be made in companies with much lower labor costs, such as one is China or India.

The third type - low cost, high performance and significant impact on the operation of the business (Fig. 3).

Figure 3. The third type of matrix management of business processes

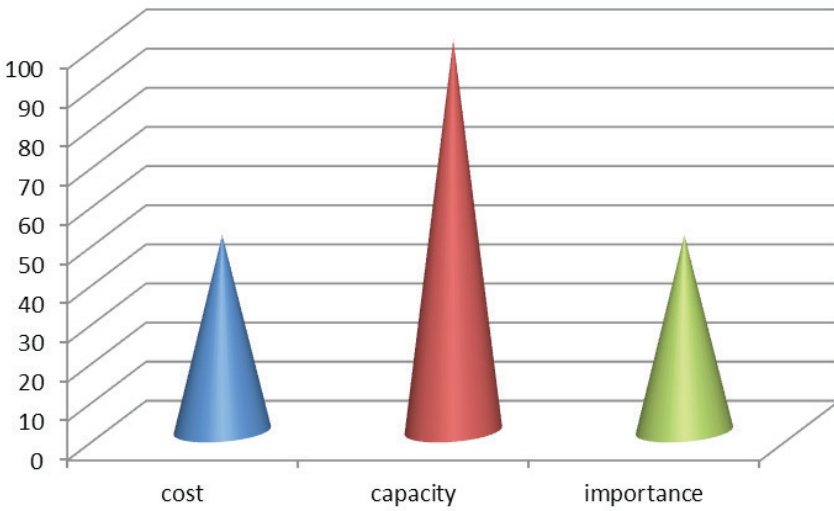


Source: author's study.

These processes are related to the work of qualified personnel, but their cost is so low that it is necessary to determine whether or not to engage outsourcers that are able to provide more competitive work, rather than internal staff. If possible, one should transfer the functions of the company.

The fourth type is low cost, high performance, low impact on the functioning of the organization (Fig. 4).

Figure 4. The fourth type of matrix management of business processes

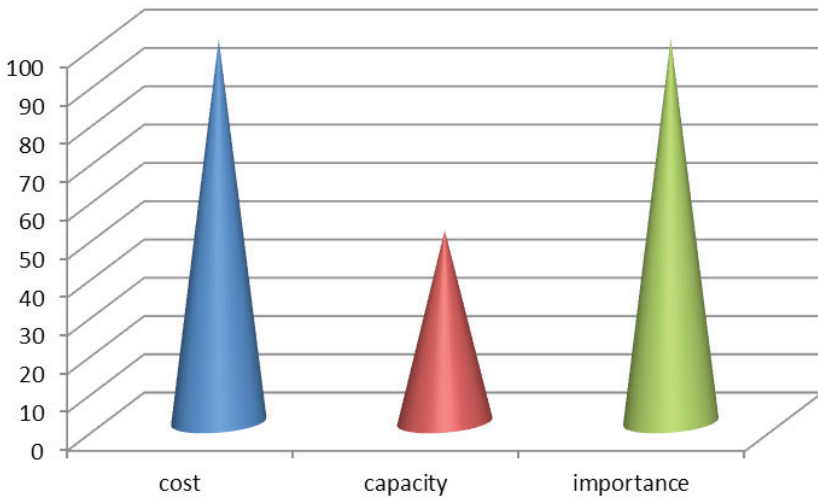


Source: author's study.

This type of processes has low value because of low productivity and low impact on key processes, but can easily be transferred to external companies. This could lead to further reduction of costs and allows the company to focus on the key challenges affecting the competitive advantage.

The fifth type - processes with high costs and low productivity and a high level of importance to the company (Fig. 5).

Figure 5. The fifth type of matrix management of business processes

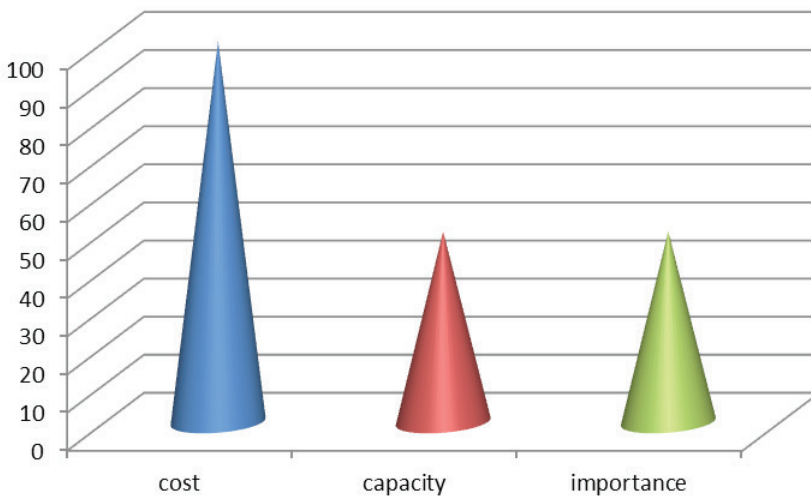


Source: author's study.

Processes that are expensive and of low performance should be transferred out to outsourcing, but with this group of processes, the situation is more complicated because they are a group of processes required for the operation of the business for which the risks associated with the management processes of the enterprises is very high. In case of these processes special attention must be paid to the selection of the outsourcer.

Sixth type - processes with high costs, low productivity and low relevance to businesses (Fig. 6).

Figure 6. The sixth type of matrix management of business processes



Source: author's study.

This time is most encouraging in terms of the implementation of business process type. High performance and the need to use human capital significantly reduce the cost of the activity, using the outsourcers.

Other processes, such as those characterized by a lower price or low productivity are not important for the company, and are usually not transferred to outsourcing. This process occurs when the company, based on the experience of competition or other persons shall decide on the internal activities.

Components of a typical outsourcing organization process

There are four main components of a typical outsourcing organization process [Krykowsky E. (2011), p. 47-49]: the initial stage; idea implementation; drafting the final agreement; signing the contract.

The initial stage. At the beginning of any program outsourcing offers many ideas and thoughts about the purpose and scope of outsourcing application, its final result and how it will be implemented. Following the approval of the previous program to implement the outsourcing initiation stage - adapting these ideas and intentions and their documentation to form the basis of the draft agreement.

The stage of idea implementation. This stage covers the measures necessary for the adoption and implementation of ideas and intentions and developing them in a formal, scheduled program of outsourcing and the creation of transition to outsourcing services. Activities that contribute to this transition are: determining transition components of the project; personnel transfer; determining the conditions of service; determining the conditions of accountability; sale and transferring service tasks; implementation of process management services.

During the phase of transition to outsourcing services the continuity of service that ensures compliance with the time frames and deadlines is a prerequisite.

Preparation of the final agreement. The draft agreement is formed at an early stage, it is usually amended during the negotiations on the next stages to form the final agreement that will be signed after the discussions.

The signing of the contract. To get the maximum benefit the outsourcing program must be formally finalized. It takes place in the form of signing a contract outlining all terms of the program. However, the signing of the contract is not final condition to be fulfilled as it occurs in the course of the stream of information generated during the transfer of the outsourcing program. This information should be appended to the official contract for further use.

Logistics outsourcing

Today, outsourcing is often used in the following areas: information technology; accounting; financial and analytical services; quality management; projects for the restructuring and reorganization; HR; project management; logistics.

Logistics outsourcing [Didukh O. (2012), p. 82-87]. There are many benefits of transferring logistical problems to specialists in the field that the company can achieve, such as increasing efficiency by reducing costs (for a logistics company it may entail significant costs, but when this task is entrusted to an outside company, the total cost will depend on the realized turnover). It also allows the company to use modern logistics solutions, and above all, it gives the company the ability to focus on its core business.

Studying logistical approaches to outsourcing operation is divided into four levels. Levels vary the degree of company-customer independence. The company can independently create a service that will be engaged in the execution of the operation and can charge all the work to the outsourcer. The first level (first party logistics - 1PI) - is entirely autonomous logistics, where all services are concentrated in the

company of the customer. According to research conducted by Georgia Institute of Technology (USA), in Western Europe the amount of internal logistics is only 6%. In Ukraine, more than half of the official market of logistics services is concentrated within the client companies. Examples of such companies are "Orlan-Trans" in Trucking, "Ukrvyno" and "Tetra Pak" in the handling of service.

The second level (second party logistics- 2PI) - an external logistics. In this case, one or more firms, outsourcers perform customer base logistics services for the company, such as transportation, customs services, warehousing. This sector constitutes a significant share of the Ukrainian market of logistics services.

The third level (third party logistics- 3PI) - outsourcing the entire logistics, offering integrated logistics services, the outsourcer that is taking control of some or all logistics functions. The functioning of the major components of the distribution chain of the company is ensured. Such relations are based on signing long-term contracts. 3PI provider also manages subcontractors, employing their services to perform the second level. In Ukraine the level of service provided several operators, but with significant restrictions ("SAV-Service", "Komora-S", "Procter & Gamble Ukraine", "Kraft Foods Ukraine"). Few companies offer service level 3PI in full.

4PL-providers (fourth party logistics - 4PI) - a company that uses a systematic approach to managing all logistics business processes of the customer and coordinates the actions of the company and its key contractors in the supply chain. The outsourcer can do it independently, using its own assets, and attracting other partners acting as intermediaries. 4PI provider of outsourcing services is the integrator of the entire logistics chain enterprise. It is a combination of strategic management of logistics chains and operational management issues and the implementation of strategic decisions. [Heywood B. (2004), p. 20]

On the Ukrainian market of logistics services, the company that provides outsourcing of 4PI - "Metro Cash and Carry." They signed the first outsourcing agreement in the history of Ukrainian retail. In 2005 logistics service network "Metro" went through the tender procedure, the winner of which was Germany's Schenker.

Today Ukrainian logistics firms have low competitiveness to foreign and 3PI-4PI-operators, members of the Ukrainian market. Their advantages are large scale coverage areas and the ability to compete as far as pricing is concerned. To survive in the competition, Ukrainian logistics firms must comply with the general strategy of being in close relationship with customers. Large foreign operators do not want to adjust to the average Ukrainian client - their business is too global. At the same time Ukrainian firms are well aware of the local market, able to rebuild their work towards increasing partnership closeness.

Advantages and disadvantages of outsourcing

The advantage of outsourcing is the reduction of costs and improving process quality through specialization of a third party - choosing a company that provides services for many companies of various types is much cheaper, compared to the situation when the company run all of its operations for its own funds, with its own staff and at its own risk. The most common reason for choosing outsourcing in the first place is the ability to control and reduce costs, and the ability to change the fixed and variable costs.

Other factors influencing the decision are as follows: reducing the time and improving the quality of the process; efficiency; free access to the latest developments and technological competence without any additional costs; more optimal use of human resources; lower long-term investment capital and assets; increasing the predictability of costs.

So far, the biggest advantage of outsourcing is the ability of the company to focus on its core business. Other important make it also possible to reduce costs and adapt more flexibly to changing market conditions - fixed costs are converted into variable ones [Click R., Duening T. (2005), p.71–81].

Significant advantages of outsourcing are: the ability to restructure the business and thus increase the effectiveness of management; moving ahead of the competition by focusing on its core business; reducing the business risk and releasing additional funds for investment in other areas.

Outsourcing is a tool for business transformation that allows flexible changes depending on the vicissitudes of the economic environment.

Disadvantages of outsourcing. Unfortunately, in spite of numerous advantages of outsourcing, there are also drawbacks, and the transfer of certain processes to external partners can involve certain risks.

First of all, when passing of the measures to be implemented to the outsourcer, the company loses some control over them. The implementation of functions by the external partner should improve the quality of production, however, despite the signing of the agreement the outsourcer is not always able to ensure proper implementation quality. If the partner does not provide adequate service quality, its brand and reputation can suffer. Depending on the importance of business process to be outsourced, the entrepreneur accepts certain risks, such as increasing the price of services, the transfer of confidential business information to competitors. If the business operates in a highly competitive environment, it is exposed to active actions of competitors through outsourcing. If the competitor is not be able to affect the company directly, it may seek to harm its suppliers to effectively impress them. Out-

sourcing too many business elements can also lead to the destruction of the identity of the companies, which very often defines the competitive advantage of the business. Outsourcing is also associated with a strong resistance on the part of employees who are usually right when they are afraid of losing their jobs.

The decision to reorganize the company should include a proper calculation of the profit to be gained from outsourcing, and consider the associated risks. Partners choose only the proven and stable companies that can demonstrate their perfect cooperation.

Companies do not make outsourcing decisions due to the threat of losing control over the processes related to the primary operations of the company, including quality control; reluctance to share information; low quality of services outsourcer being offered; high costs of outsourcing; the lack of direct contact with suppliers; the risk of a conflict between the goals of the client and outsourcer; creating excessive dependence on outsourcer.

Ukrainian enterprises are smaller compared to international operators experienced in the market of outsourcing services. This explains the fact that domestic outsourcing enterprises develop at the slow pace in Ukraine, which is also due to the lack of the commitment to quality of works and services; unpredictable price increases for services; lack of understanding of business strategy; reducing the company's control functions that were transferred to outsourcing.

Conclusions

In the modern trends of the world economy, the development of the domestic market of outsourcing services is gaining popularity. However, so far, less developed market outsourcing services and a small number of operators complicate the decision to outsource. A small number of operators is related primarily to the lack of small and medium-sized firms, outsourcers, which is a major limitation to overcome barriers to entering the market because of the lack of adequate capital.

Also significant problem is the small outsourcing experience of the operators, which leads to lesser understanding of the specific tasks and distribution processes.

References

Click R., Duening T. (2005), *Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, s.71–81.

Didukh O. (2012), *Analysis of the effectiveness of outsourcing in business enterprises*. Institute of Business and Advanced Technologies. Vol. 739. p. 82-87.

Heywood B. (2004), *Outsourcing: in search of competitive advantage*. Publishing house «Williams».Moskow, p. 20.

Krykawskyy E. (2011), *The economy logistics systems*. Lviv Polytechnic University. 208 p.

Kutsyn Y. (2011), *Theoretical and applied aspects of outsourcing*. Herald of Khmelnytsky National University. Vol.1. p. 213-217

Lysenko T. (2010), *Background of and prospects for the use of outsourcing as a tool to enhance the competitiveness of enterprises*. Economic Bulletin of University. Vol. 14. p. 85–92.

Placzek E. (2006), *Podstawy kształtowania się działalności logistycznej w Nowej Gospodarce*. Logistics in Global Economy - Challenges and trends.

Zozulyov O. (2009), *Outsourcing as a tool to improve the competitiveness of domestic enterprises in globalization*. Ukraine economy. Vol. 8 (573). p. 16-24

Outsourcing as strategy of logistics systems, [online]: <http://www.corpusgroup.com/outsourcing/>

International outsourcing community, [online]: <http://www.irma-international.org/article/outsourcing-community-source/46955/>

The official website of the International Institute outsourcing, [online]: <http://www.outsourcing.com>

Cześć II

Rola zaufania w rozwoju
organizacji

Agnieszka Głodowska | glodowska@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Sustainable Development Strategy and the Effectiveness of its implementation in the European Union

Abstract: The aim of this article is to evaluate the effectiveness of the implementation of the sustainable development strategy in the European Union and the comparison of its level in individual countries. In addition, the work is an example of the taxonomic measure used as an indicator of sustainable development. The period of analysis is between 2004 and 2014. The methodology used in the work is the analysis and synthesis of the literature, the EU documentation and statistical and taxonomic quantitative methods. The scrutiny shows that the level of sustainable development is very diverse in the EU countries. Member countries to a greater or lesser extent pursue the policy goals, but there is a lack of integrated approach and convergence in this area. The reason for this may be too large structural diversity of the Member States, and thus the discrepancy of development priorities.

Key words: sustainable development strategy, European Union.

Introduction

Today, one of the most important concepts for the future development that took account of economic, social and environmental needs, is the idea of sustainable development. This concept was initiated in the international arena, however, it is the subject of special attention from the European Union. Sustainable development has become the principle of the political system of the Community and its main objec-

tive. The tangible expression is the legal – regulatory system dedicated to this subject. Development strategies and objectives of individual sectoral policies constructed over the years are subordinated to the assumptions of sustainable development. It can therefore be noted that, on the theoretical basis, the topic of sustainable development is very strongly anchored in the European Union. The practical realization of the set goals of sustainable development in the EU, however, provides a lot of doubts. Taking this into consideration, this study attempts to evaluate the level of development sustainability of individual EU countries. The aim of this article is the assessment of the effectiveness of the implementation of the sustainable development strategy in the European Union and the comparison of its level in individual countries. In addition, the work is an example of the taxonomic measure used as an indicator of sustainable development. Given the availability of data and the accession of individual countries in the EU structures, it is assumed that an appropriate period of analysis will be the years 2004–2014. The methodology used in the work is the analysis and synthesis of the literature, the EU documentation and statistical and taxonomic quantitative methods.

The Concept of Sustainable Development: Genesis and Basic Assumptions

The concept of sustainable development is the subject of analysis in many fields of research. Numerous studies in economics, sociology, philosophy, political science indicate that this is an interdisciplinary problem. Initiating the research trend on sustainable development and intensification thereof was a natural consequence of social research focusing on global issues of the world development in the second half of the twentieth century [Płachciak 2011, pp. 233–234]. Formalization of sustainable development took place in the late eighties of the last century. In 1987, the report of the Committee on Environment and the Development of the United Nations “Our Common Future” presented the strategy of sustainable development. The report also includes the most popularized definition of the development. It describes it as a development that meets current needs, not eliminating the chances of future generations [Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1991]. According to this definition, the durability and sustainability of growth reinforces the role of justice, security and prosperity, above all in relation to the next generation. Indication of the negative effects of economic growth does not mean that the new concept of development is to inhibit economic growth, but to change its

form from a quantitative increase in production to qualitative changes in living conditions. The further development of the idea of sustainable growth steered it to the integration of the three areas of modern economic development: social, economic and environmental [Hariss 2000, pp. 5–6]. This means a completely new concept of development and a vision of society, the rational use of resources, reduction of material consumption, the implementation of clean and efficient technologies, resulting in the creation of a new social order [Stacewicz 1998, pp. 106–110]. Since then, the concept of sustainable development has become a subject to constant evolution. B. Poskrobko [1997] considers the sustainable development on three levels. The first one relates to the sustainable development treated as a social – philosophical idea, perceiving the need to redefine the existing values. According to this mainstream, the sustainable development is a kind of homeostasis between society, economy and nature. Verification of the current values is an expression of intergenerational responsibility. Taking into account the ecological limits of development of economy and society is to ensure sustainability of the natural environment. The second plane of considerations treats the concept of sustainable development as a new and modern model of economic development. In this approach particular attention is drawn to the progress and implementation of any new solutions, which aim is the improvement of economic efficiency but in relation to the natural conditions. Environment and nature are the paradigm for economic development and are treated as natural capital. In the third context of discussion on sustainable development they represent a new direction of scientific research. This concept is considered on the basis of zero theory, the concept of a new social order. A new field of science has emerged, known as the ecological economics. The concept of sustainable development is, on the one hand, the model idea of creating of economic growth and development. On the other hand, it is a proposed form of economic policy that serves the economic development and creation of welfare [Mazur-Wierzbicka 2006, pp. 317–325]. Validity of promotion of sustainable development is as obvious as the human relationship with the environment. This concept combines the different dimensions of economic development: social, demographic, ecological and economic. The economic aspect is to create economic growth, which then will lead to improvement of well-being. However, it is settled in the long term, because the ad hoc, short-sighted enrichment in the long run may perversely lead to impoverishment. The social dimension has to be a guarantee of equal opportunities for development. Through economic growth in the long term, the social aspect provides all entities, at least at minimal level, with security, rights and social protection, i.e. health care, education, food, opportunities for self-development, etc. Ecological aspect refers, generally speaking, to balance and sustainability [Kaliszczak 2003, pp. 22–23].

Implementation of the sustainable development idea in the European Union

Adapting the concept of sustainable development in the European Union is a consequence of global trends and solutions promoted internationally. It can be assumed that it is the expression of regionalism in the understanding of sustainable development. The tangible result of the implementation of sustainable development in the EU is the policy conducted in the field of environment and ecology. The beginnings of action for the protection of nature were constituted in the Single European Act in 1987, which was the first legal basis for a common policy in the field of environment [Single European Act, 1987]. The policy intended to maintain the quality of the environment, health protection and ensure the rational use of natural resources [Farmer 2012, pp. 7–10]. The amendment of the European treaties in the following years strengthened the Union's involvement in activities for sustainable development. The area of the environment and ecology was included in all sectoral policies of the EU. Sustainable development has thus become the principle of the political system of the European Union and one of the most important tasks. Development strategies, prepared since 2000, had particular importance for the functioning of the European Union. The first was the Lisbon Strategy, then the renewed Lisbon Strategy, and then the currently implemented Europe 2020 Strategy. Their importance is so large that, firstly, they determine directions of development of individual countries and the use of European funds, which are the basic instruments of the EU structural policy and secondly, environmental issues occupy in them a special place. The Lisbon Strategy established in 2000, was to make the EU the most competitive and modern area in the world. In 2006, the founding of the Lisbon Strategy were supplemented with environmental aspect and therefore the renewed Lisbon Strategy aimed at the pursuit of sustainable development through the implementation of the package of policies reducing greenhouse gas emissions, increasing the share of renewable energy and the creation of an internal market for electricity [Rosicki 2010, pp. 44–56]. Currently implemented the Europe 2020 strategy is more concrete in terms of action for sustainable development and the allocation of EU funds by 2020 is strictly subordinated to the strategy. Its main objective is economic growth, but it puts the emphasis on the sustainability of the process. As a result of implementation of the Strategy, the European Union is to become an economic area based on knowledge, low-carbon, promoting environmentally friendly technologies, resource-sparingly, creating new "green" jobs, and at the same time preserving the care of social cohesion. It is a

strategy of smart growth, sustainability and social inclusion. Among the quantitative targets there are mentioned those that strictly relate to the issues of environmental protection, they are referred to the climate package. They concern the reduction of greenhouse gases by at least 20% compared with 1990, or 30% in favorable conditions, increase the share of renewable energy to 20% of final energy consumption and increase the energy efficiency by 20% [Sulmicka 2011, pp. 174–176]. The concept of sustainable development is already established and constantly developed in the legal and institutional system of the European Union. Environmental and climate issues have become not only a task for the individual Member States but also a determinant of their competitiveness. The practical realization of the set goals of sustainable development raises serious concerns and is not clearly perceived by Member States.

Effects of the sustainable development strategy introduction in the European Union countries

For the purpose of monitoring the implementation of the objectives of sustainable development strategy, the European Union has developed a set of variables. For this purpose there are used over 100 variables, among which there is a set of 10 representative. The indicators relate to the following areas of sustainable development: socio-economic development, sustainable production and consumption, social inclusion, demographic change, public health, climate changes and energy, sustainable transport, natural resources, global partnership and good governance. In this study, these variables were used to assess the effectiveness of the implementation of the sustainable development strategy in the EU countries in the period 2004–2014. A set of 12 variables was selected among those defined by Eurostat. These are mainly representative variables, however, two additional variables were chosen that seem to be very important for assessing progress in achieving sustainable development in member countries. The set of variables used by the study is presented in Table 1.

Table 1. Variables used to evaluate the sustainable development in the EU countries

| | Variable | Characteristic |
|----|---|----------------|
| 1 | Real GDP per capita | Stimulant |
| 2 | Resource productivity | Stimulant |
| 3 | People at risk of poverty or social exclusion | Destimulant |
| 4 | Employment rate of older workers | Stimulant |
| 5 | Life expectancy | Stimulant |
| 6 | Greenhouse gas emissions (in CO2 equivalent) | Destimulant |
| 7 | Primary energy consumption | Destimulant |
| 8 | Energy dependence | Destimulant |
| 9 | Share of renewable energy in gross final energy consumption | Stimulant |
| 10 | Energy consumption of transport | Destimulant |
| 11 | Official development assistance as share of gross national income | Stimulant |
| 12 | Level of citizens' confidence in EU institutions | Stimulant |

Source: own work based on Eurostat and Euromonitor Databases.

The study was conducted with the use of taxonomic measure of development proposed by Z. Hellwig [1968]. This concept allows to build a single aggregated indicator of sustainable development (SDI) on the basis of diagnostic variables presented in Table 1. In addition, based on the SDI, it is possible to classify and compare countries in terms of the level of sustainable development. Taxonomic measure of development is used for multi-dimensional comparative analyzes by authors such as: Pluta [1977], Grabiński [1984], Wydymus [1984], Pociecha [1986], Walesiak [1990], Zeliaś [2000], Malina [2004], Łuczak, Wysocki [2013], Bluszcz [2015].

To construct the index of sustainable development, there was made a standardization of diagnostic variables in Table 1. Subsequently, those patterns for the different variables were identified and distance arrays were built, which allow to specify a development gap between the identified model variables and other data. Preserving the information value of individual diagnostic variables, there was constructed an aggregate value of sustainable development. Formula used in the work are presented in Table 2. The grouping of EU states was made according to sustainability criteria, using cluster analysis with k-means method.

Table 2. Formulas used to create SDI

| | |
|--|---|
| Standardization formula | Pattern model and Euclidean distance formula |
| $Z_{ijt} = \frac{X_{ijt} - \bar{X}_{jt}}{S_{jt}},$ | $Z_{0jt} = \max\{Z_{jt}\} \text{ for stimulant}$ $Z_{0jt} = \min\{Z_{jt}\} \text{ for destimulant}$ $d_{oit} = \sqrt{\sum_{j=1} (Z_{ijt} - Z_{0jt})^2}$ |
| Where: | |
| Z_{ijt} – value of standardized variable X_{ijt} – value of j variable of i country in t year \bar{X}_{jt} – arithmetic mean S_{jt} – standard deviation | Z_{0jt} – value of j standardised variable of the pattern model d_{oit} – Euclidean distance of i country from the pattern model |
| Sustainable Development Indicator (SDI) | |
| $TMD_{it} = 1 - \frac{d_{oit}}{d_{0t}}$ $d_{0t} = \bar{d}_{oit} + 2S_{dt}$ | |
| Where: | |
| TMD_{it} – taxonomic measure of development for i country \bar{d}_{oit} – arithmetic mean of Euclidean distance S_{dt} – standard deviation of Euclidean distance $TMD_{it} \in [0; 1]$ | |

Source: own work on the basis of Hellwig [1967], Zeliaś [2004], Wydymus [1984].

Sustainable development indicator values from 0 to 1. The values closer to the 1 provide a higher level of sustainable development of the country.

Table 3. Descriptive statistics of SDI for the EU countries in years 2004–2014

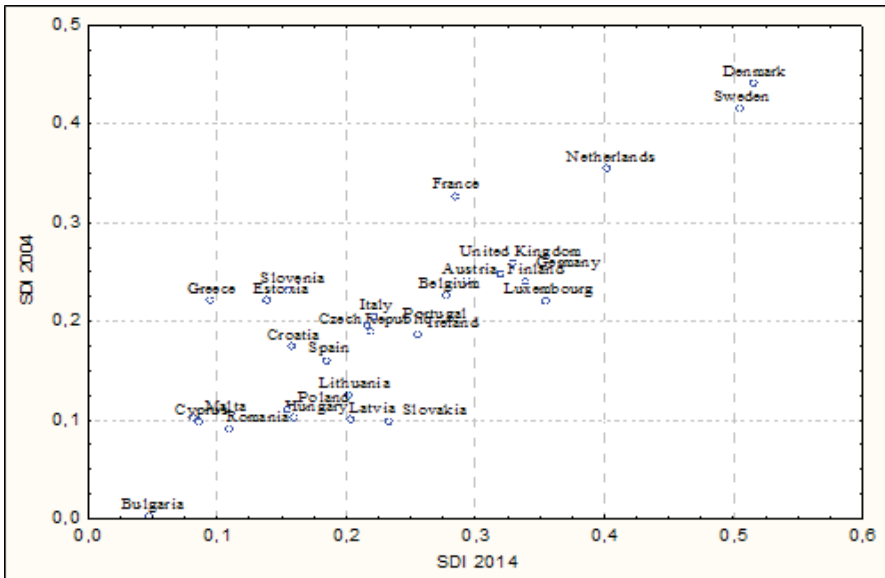
| Statistics | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Mean average | 0,199 | 0,197 | 0,203 | 0,207 | 0,245 | 0,252 | 0,215 | 0,211 | 0,230 | 0,220 | 0,234 |
| Max | 0,440 | 0,435 | 0,484 | 0,472 | 0,546 | 0,560 | 0,473 | 0,465 | 0,507 | 0,492 | 0,516 |
| Min | 0,002 | 0,004 | 0,003 | 0,015 | 0,036 | 0,021 | 0,020 | 0,039 | 0,037 | 0,067 | 0,048 |
| Coefficient of variation | 50,5 | 48,9 | 49,1 | 50,9 | 50,9 | 50,9 | 50,9 | 50,9 | 50,9 | 50,9 | 50,9 |
| Coefficient of skewness | 0,605 | 0,451 | 0,712 | 0,608 | 0,534 | 0,502 | 0,546 | 0,348 | 0,471 | 0,807 | 0,740 |

Source: own work based on Eurostat and Euromonitor Databases.

An empirical analysis of the level of sustainable development in the European Union shows that there is a very wide variation in the practice of achieving the objectives of the strategy. There is a large disparity between the minimum and maximum values of the taxonomic measure in all the surveyed years. This confirms the high coefficient of variation, remaining at the level of approx. 50% throughout the period. What is more, over the studied years, there is no noticeable positive trend that would point to decreasing gap between countries. Skewness index indicates quite a significant asymmetry of the distribution of variables. Right-sided asymmetry indicates that in the group there are common the features below the average, which suggests that the majority of countries achieve the indicator of sustainable development below the average. It may confirm a large gap between the economies of the EU which achieve a very high level of sustainable development and the other, which are at the low level.

The value of the sustainable development indicator for the European Union countries in first (2004) and last year (2014) of analysis is presented in the Figure 1.

Figure 1. SDI value for the EU countries: 2004 versus 2014



Source: own work based on Eurostat and Euromonitor Databases.

The set of the values of the indicator of 2004 and 2014 does not only allow to indicate the scale of the divergence between the EU member states but also the progress that individual economies have done over the analyzed years. Interpreting the graph, we can see that the highest level of sustainable development is reached by the two economies: Sweden and Denmark. These countries throughout the reporting period reached the highest rate of sustainable development. The next country is the Netherlands. A fairly large discrepancy is visible between these economies and other members of the Community. On the other hand, Bulgaria in turn was in the worst position throughout the period. Countries such as Slovakia, Latvia, Luxembourg, Finland, Germany and the United Kingdom are worthy of emphasis. These countries have made the greatest progress in the area of sustainable development doubling the value of the measurements for sustainable development by 2014. On the other hand, Greece Slovenia and Estonia in 2004 received a higher value of synthetic measure than in 2014, which indicates a setback in sustainable development.

The segmentation of the European Union countries in the context of sustainable development is presented in Table 4.

Table 4. Cluster analysis of the EU countries according to the level of sustainable development in years 2004 versus 2014

| | Cluster I | Cluster II | Cluster III | Cluster IV | Cluster V |
|------|--------------------------|---|--|---|--|
| 2004 | Denmark, Finland, Sweden | Czech Republic, Hungary, Slovakia, Slovenia | Belgium, Germany, France, Luxembourg, Netherlands, United Kingdom, | Ireland, Greece, Italy, Cyprus, Spain, Malta, Portugal, Austria | Bulgaria, Estonia, Croatia, Latvia, Lithuania, Poland, Romania |
| | Cluster I | Cluster II | Cluster III | Cluster IV | Cluster V |
| 2014 | Denmark, Finland, Sweden | Czech Republic, Estonia, Latvia, Poland, Slovakia | Belgium, Germany, France, Luxembourg, Netherlands, United Kingdom, | Ireland, Greece, Italy, Cyprus, Spain, Malta, Portugal, Austria, Slovenia | Bulgaria, Croatia, Hungary, Lithuania, Poland, Romania |

Source: own work based on Eurostat and Euromonitor Databases.

From the Table 4 it can be stated that over the analyzed years, there was no high turnover of states between segments. Throughout the analyzed period, Denmark, Finland and Sweden constituted one group. A similar situation exists in Group III, where the change occurred only in 2011 when Belgium was classified to another group. It can be indicated that the countries of the "old" European Union are characterized by relative homogeneity, the most visible changes are among the new ones.

Concluding remarks

The concept of sustainable development is widely distributed internationally. It occupies a special place in the legislation and policy of the European Union. It was adopted as a systemic principle of the Community and its overarching goal. However, the practical implementation of the principles of sustainable development does not produce conclusive results. Analysis of the effectiveness of the implementation of the sustainable development strategy indicates that in practical terms the European Union is not as consistent as in theoretical terms. The level of sustainable development is very diverse. Member countries pursue the policy goals to a greater or lesser extent, but one cannot talk about an integrated approach and convergence in this area. It seems reasonable, therefore, to query the reality of the creation of the strategy, which de facto cannot be enforced. The reason for this may be too large structural diversity of the Member States, and thus the diversity of development priorities. Taking this into account it should be noted that the concept of sustainable development in the European Union has so far declarative character.

Bibliography

Bluszcz A. (2015), *Classification of the European Union member states according to the relative level of sustainable development*, <http://link.springer.com/article/10.1007/s11135-015-0278-x>; access: May 2016.

Farmer A.M. (2012), *Manual of Environmental Policy*, Routledge, London.

Grabiński T. (1984), *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach dynamiki zjawisk ekonomicznych*, Wydawnictwo AE w Krakowie, seria specjalna: monografie 61, Kraków.

Harris J.M. (2000), *Basic Principles of Sustainable Development*, Global Development and Environment Institut Working Paper 00 – 04, http://ase.tufts.edu/gdae/publications/working_papers/Sustainable%20Development.pdf, access: May 2016.

Hellwig Z. (1967), *Procedure of Evaluating High Manpower Data and Typology of Countries by Mean of Taxonomic Methods*, UNESCO, Paris.

Jednolity Akt Europejski (1987), <http://www.sgiipw.wlkip.pl/wp-content/uploads/2014/11/jae.pdf>; access: May 2016.

Kaliszczak L. (2003), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w rozwiązywaniu nierówności społecznych*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 2.

Łuczak A., Wysocki F. (2013), *Zastosowanie mediany przestrzennej Webera i metody TOPSIS w ujęciu pozycyjnym do konstrukcji syntetycznego miernika rozwoju* [w:] Jajuga K., Walesiak M. (red.), *Taksonomia 20. Klasyfikacja i analiza danych – teoria i zastosowania*, PN UE we Wrocławiu, Wrocław.

Malina A. (2004), *Wielowymiarowa analiza przestrzennego zróżnicowania struktury gospodarki Polski według województw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Mazur-Wierzbička E. (2006), *Miejsce zrównoważonego rozwoju w polskiej i unijnej polityce ekologicznej na początku XXI wieku*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, no. 8.

Pluta W. (1977), *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych*, PWN, Warszawa.

Plachciak A. (2011), *Geneza idei rozwoju zrównoważonego*, „Ekonomia”, 5(17), http://www.dbc.wroc.pl/Content/26014/Plachciak_Geneza_idei_rozwoju_zrownowazonego.pdf; access: April 2016.

Pociecha J. (1986), *Statystyczne metody segmentacji rynku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, seria specjalna: monografie 71, Kraków.

Polityka w dziedzinie środowiska: Ogólne zasady i podstawowe ramy, http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pl/FTU_5.4.1.pdf; access: April 2016.

Poskrobko B. (1997), *Teoretyczne aspekty ekorozwoju*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 1(10).

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, (1991), <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>; access: May 2016.

Rosicki R. (2010), *Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny”, nr 4.

Single European Act (1987), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:xy0027>; access: May – June 2016.

Stacewicz J. (1998), *Cywilizacyjno – kulturowe uwarunkowania ekorozwoju* [w]: B. Poskrobko (red.), *Sterowanie ekorozwojem. Teoretyczne aspekty ekorozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Sulmicka M. (2011), *Strategia „Europa 2020” – postlizbońska polityka rozwoju Unii Europejskiej*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH”, t. 85.

Sustainable Development Indicator, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators>; access: April–May 2016.

Walesiak M. (1990), *Syntetyczne badania porównawcze w świetle teorii pomiaru*, „Przegląd Statystyczny”, 37 (1–2).

Wydymus S. (1984), *Metody wielowymiarowej analizy rozwoju społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe, seria specjalna: monografie 62, Kraków.

Zeliaś A. (2000), *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Sitek Marcin | sitek_m@poczta.onet.pl

Czestochowa University of Technology

Property Management from the Standpoint of Sustainable Development

Abstract: The focus of the study is on the concept of property management from the standpoint of sustainable development. The paper presents the idea of sustainable development and three domains considered as priorities. The idea of sustainable development in the construction sector was discussed with details of its assumption specified at the stage of design and implementation of the investment. The estimated prospective savings that result from sustainable development were also discussed. The study discusses one of contemporary concepts to support property management in the aspect of sustainable development: facility management (FM). The evaluation of building life cycle was presented as a methodology to quantitatively evaluate its effect on the environment. It was emphasized that development of the construction sector and real estate market represents a key component in leading the economy towards sustainable development.

Key words: sustainable development, green building, Environmental Management System, building life cycle

Introduction

The sixties and the seventies of the 20th century in Poland were a period marked by a series of adverse environmental phenomena, such as excessive use of natural resources and degradation and destruction of ecosystems [Zegar 2003, p. 9]. Zegar em-

phasizes that these changes represent an environmental barrier that limit the civilizational development. A substantial civilizational progress was reached by human at the expense of degradation of the environment, which is unable to recover its ecosystems.

The Brundtland World Commission on Environment and Development was established in 1983¹ and separated three major areas that affect the level of sustainability in the world economy:

- environment – the necessity of well-thought and careful utilization of the environment so that it is not degraded and irrecoverable changes are not accepted,
- economy – as the economic growth, a fair division of benefits of this growth,
- society – social aspects, increase in life standards, equal opportunities.

The essential place in activities aimed at achievement of the assumptions of sustainable development is taken by the construction and real estate market. Their importance to the economy of the European Union was emphasized by the Lead Market Initiative for Europe (LMI) 2007 (Appendix 1 COM2007 860), where it was regarded as one of six emerging markets which are susceptible to innovations and have huge developmental potential: sustainable construction – innovative construction that responds to social needs and is environmentally friendly and economically efficient. Implementation of new technologies and solutions in the construction sector and introduction of modern concepts of facility management was considered as important since it has an essential effect on the three major areas defined as priorities for sustainable development.

The study also proposes the thesis that:

development of construction, with particular focus on property management, which consists in introduction of innovative technologies and modern solutions that combine beneficial economic effects with care for health and comfort of the users while reducing the negative effect of buildings on natural environment and climate, is a necessary component to drive the economy, both European and global, into sustainable development.

1. The World Commission on Environment and Development, also known as the Brundtland Commission was founded in 1983 by Gro Harlem Brundtland at the request of the Secretary General of the United Nations. The Commission is best known for development of a broad political concept of sustainable development and the report of Our Common Future report. The initiatives taken by the Commission contributed to the organization of the World Summit in 1992 in Rio de Janeiro.

Sustainable Development in the Eu

Implementation of the principles of sustainable development became one of the main objectives of the Amsterdam Treaty² amending the Treaty of the European Union, the Treaties establishing the European Communities and certain related acts. The European Union has used its own Strategy for Sustainable Development since 2001, when the document, „A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development” was adopted [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=URISERV:I28117>]. It represented a supplementation of the Lisbon Strategy establishing the guidelines for further social and economic development, extending this strategy with issues of environmental protection. In 2006, after the evaluation of activities carried out from 2004 within the Strategy adopted in Göteborg [<http://eur-lex.europa.eu/oide/images/files/dokumenty/konkluzje/goeteborg200106.pdf>, <http://ekorozwoj.pol.lublin.pl/no6/i.pdf>], a renewed strategy “A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development” was developed [http://eur-lex.europa.eu/pliki/renewed_eu_sds_pl.pdf]. It represents the document with the extended area of effect, with its objective being to achieve greater cohesion and efficiency while striving for implementation of the principles of sustainable development in the European Union.

Sustainable socioeconomic development is one of the most important challenges of contemporary world. It determines sustainable development as development where the needs of present generations can be met without limitation of the opportunities for meeting the needs of the generations to come.

In the Polish market, the definition of the sustainable development was contained in the Art. 3 Section 50 of the Environmental Protection Act [Journal of Law, No. 62, Pos. 627 of 2001]. The act stipulates that sustainable development should be understood to mean “a socio-economic growth which integrates political, economic and social initiatives while preserving balance in nature and ensuring sustainability of basic natural processes in order to guarantee meeting the basic needs of individual communities or citizens in both contemporary generations and all the generations to come”.

2. The Amsterdam Treaty, also known as the Treaty of Amsterdam, adopted during the EU Summit in Amsterdam on 17th June 1997, signed in Amsterdam during the European Council Summit. It summarized the inter-government conference of the EU, aimed at the review and revision of the principles adopted in the Maastricht Treaty. It was another attempt to implement the reforms of the Community. The Treaty was brought to life on the 1st May 1999. It contained the changes concerning the community law which was supposed to prepare the organization for the global challenges and cause that the measures taken within the European Union were closer and more transparent to the citizens.

Therefore, sustainable investments mean rational and environmentally responsible construction which includes:

- care for economic aspects – reducing the costs of construction, maintenance and demolition of the building, which consequently improves general incomes on investments,
- care for the environmental aspect – limitation of consumption of energy, water, raw materials, emissions of greenhouse gases and generation of waste,
- care for social aspects – health, comfort and safety of users and greater availability of the object.

It is characterized by:

- adequate location,
- proper design,
- safe consumption of energy, water and materials,
- optimal conditions inside the building,
- convenient object maintenance,
- reduction in waste generation.

With respect to the construction sector, the idea of sustainable development has to concern all the stages of life of both building investment and the use of the property.

The assumptions of sustainable building at the stage of design include:

- holistic approach to the process of investment,
- preparation of the participants of the investment process,
- the change in the design method so that the representatives of all the groups that participate in the whole life cycle of the sustainable building investment were involved (e.g. Building Information Modelling).

At the stage of implementation of the investment, they concern:

- cooperation of all the contractors in terms of goals of sustainable investment and development of specific procedures,
- monitoring of individual stages and objects during the building,
- control of the products used,
- measurement of real results (IR thermography, energy consumption, water consumption),
- implementation of repair measures if necessary,
- information and training for end users.

According to the sustainable development, the stage of real estate use will require the activities concerning innovations connected with savings, especially energy and water.

The design and construction of the building according to the idea of sustainable development should produce measurable benefits in the form of reduced mainte-

nance costs and benefits for the environment and human health, such as: reduced environmental pollution, improved mood of building users (through natural light and better quality of internal air) and care for their closest environment. Its outcome is higher comfort of work and, consequently, increased efficiency of employees.

Considering that green building in Poland is a new direction of development and the number of buildings with ecological certificates is limited, it is difficult to ensure the comprehensive analysis and evaluate the level of savings generated. However, it is possible to perform partial evaluation of building maintenance costs in already constructed buildings where solutions consistent with sustainable development are used.

Undoubtedly, property management is the area which has a substantial effect on environmental pollution. According to the U.S. Green Building Council (USGBC), building in the USA alone are responsible for consumption of 36% of energy, emission of 30% of greenhouse gases, the use of 30% of raw materials, production of 30% of waste and consumption of 12% of drinking water [Śliwiński 2012]. Therefore, it can be concluded that the construction sector and property management has an essential effect on the environment.

Property Management from the Standpoint of Sustainable Development

Property management consists in making decisions and performing activities aimed at ensuring efficient economic and financial management of the real estate and ensuring safety of use and maintenance of the real estate including current real estate administration. Management also concerns the activities aimed at maintaining the real estate in a non-worsened condition according to the designation and justified investment in the real estate [Art. 185, Section 1 of the Property Management Act, Journal of Laws No. 261 Pos. 2603 of 2004]. Furthermore, administration means exclusively current activities connected with real estate maintenance.

Property management is a professional activity performed by the licensed property managers or entrepreneurs who carry out activities in terms of property management that occurs based on the principles defined in the Property Management Act. It combines a series of interdisciplinary activities and is connected with inspections of buildings and building sites, analysis of documentations and legal regulations, preparation of plans and feasibility studies (in legal, marketing, financial and organizational areas), analysis of the real estate market, assessment of the optimal method of real estate utilization, assessment of real estate position and its creation.

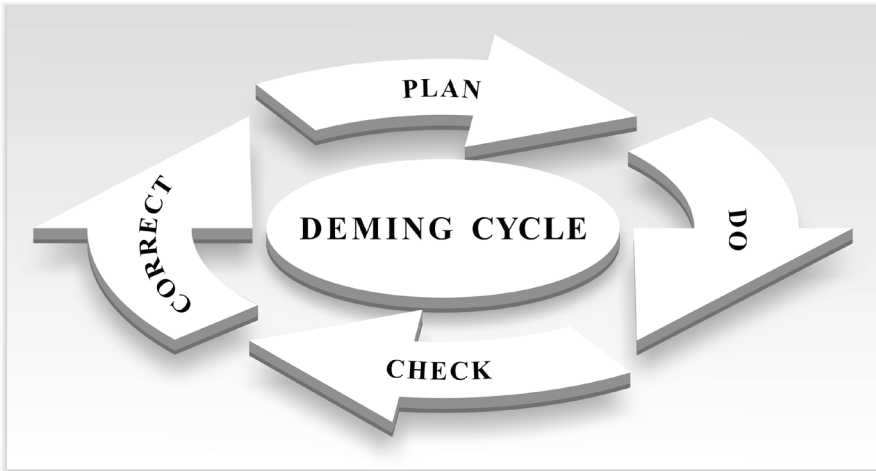
An important aspect is financing.

Although each real estate requires management, not all of them are the focus of management in the request system and a component of management services market. The request management system is oriented first and foremost at commercial real estate i.e. meeting various functions: residential, industrial, office, commercial, service-providing etc. and those for rent [Najbar, Nalepka 2007]. The owners can subcontract certain activities of management (through e.g. outsourcing)³ to specialized entities not only in the case of residential real estate. However, in the case of the indirect management system, the owner is not only exempt from the inconvenience of property management but the management fees will be compensated by higher earnings (rent and non-rent), lower maintenance costs, effective debt collection and maintaining real estate in good state [Najbar 2011].

In the case of building, with particular focus on real estate, a very important factor is environmental management [Śliwiński 2012]. The basic task of the management system in this field is to support environmental protection and to prevent pollution and adverse effect of human activity on the environment in a manner that takes into consideration socio-economic needs (with respect to the idea of sustainable development). In particular, this concept can be used for building an image of socially responsible organization, also in relation with property management and facility management. This standard involves all the processes that establish the relation of the organization with natural environment and defines the principles for creation of the environmental management system (EMS). One of its most important components is continual improvement process based on the assumptions of the Deming cycle i.e. Plan-Do-Check-Act methodology.

3. The name outsourcing is an abbreviation from English *outside-resource-using*. It means using the external sources. Outsourcing consists in allocation of tasks, functions, projects and processes to be performed by an external enterprise.

Figure 1. Diagram that presents the Deming cycle



Source: B. Śliwiński, *Pojęcie zrównoważonego rozwoju*, „Administrator”, 2012, No. 4, <http://eur-lex.europa.eu/artykul/id3089,pojecie-zrownowazonego-rozwoju>.

It requires from the organization to create their own objectives in terms of environmental management (including environmental protection) and determination of the criteria for evaluation of the activities in this area.

One of the concepts of sustainable development in the area of facility management is the idea of evaluation of the effect of human activity on the environment (life cycle assessment, LCA) i.e. analysis of the effect on the environment, developed in the sixties of the 20th century for evaluation of the effect of industrial products on the environment. In the case of buildings, the evaluation concerns the materials used and their effect on the environment during construction, use and liquidation of the real estate. This concept for real estate has become the basis for definition of the Green Building concept.

The main contribution of the green building concept to the facility management process also involves minimization of utilization and maintenance costs and improvement in employee health and satisfaction and, consequently, the increase in the effectiveness of operations in the building space and improvement in the quality of the surface area.

The changes that occur in the area of real estate that take into consideration the environmental problems are, on the one hand, standards and norms which encourage to employ more and more environmentally friendly solutions but, on the

other hand, this aspect is important due to social responsibility of the real estate manager or facility manager.

The construction sector in Europe is responsible for:

- 30% of water consumption⁴,
- 33% of all waste generated,
- 50% of all natural resources used,
- 40% of energy consumption [<http://www.unep.or.jp/ietc/focus/EnergyCities1.asp>],
- 35% of greenhouse gases emissions.

Therefore, it is essential that development of the real estate market, with particular focus on development of the construction was aimed at sustainability. For this reason, the European Commission in its report "Roadmap to a Resource Efficient Europe" [2011] pointed to the construction and real estate market as one of the three sectors, on which further activities for the effective use of the resource utilization [http://ec.europa.eu/environment/resource_efficiency/about/roadmap/index_en.htm] will be concentrated, pointing to utilization of modern concepts which are effective in supporting of management, with particular focus on facility management (FM) as a sector of application of information technologies.

Therefore, facility management performs comprehensive services for the user-customer and is based on modern methodologies for planning the space, workplaces, buildings and equipment. Therefore, it represents the practice of the effective use of real estate as a capital to multiply the capital, obviously in the aspect of sustainable development.

For the area of facility management concerning sustainable development, there are energy management systems. The ISO 50001 standard that is used in this field, concerning the improved energy efficiency is particularly important for energy-consuming real estate (mainly industrial) where managers have to take into consideration the policy of limitation of energy consumption, also during contracting out services. The standard allows for development and implementation of optimal management in terms of energy consumption and implementation of the principles for policies concerning plans for reducing consumption. It reflects the best practices in terms of energy management and represents the basis for activities in terms of cost reduction, limitation of greenhouse gases emissions and energy efficiency of organization.

The environmental concept as a methodology of quantitative evaluation of the effect on the environment and total costs of building for the whole life cycle is LCA

4. According to the European Commission statistics; http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/index_pl.htm.

(life cycle assessment). In the case of buildings, the evaluation concerns the materials used and their effect on the environment during construction, use and liquidation of the real estate. This concept for real estate has become the basis for definition of the Green Building concept (green or sustainable building). The main contribution of the green building concept to the facility management process also involves minimization of utilization and maintenance costs and improvement in employee health and satisfaction and, consequently, the increase in the effectiveness of operations in the building space and improvement in the quality of the surface area.

Initiative of Emerging Markets and Sustainable Building

A lead market initiative for Europe (LMI) is aimed at identification and support for the areas with high economic and social potential. One of the six areas which have opportunities for becoming leading markets through support for innovativeness (contributing to the development of the European economy), apart from e-Health, protective textiles (i.e. clothes), recycling, bio-based products and renewable energy, is sustainable construction, consistent with the principles of sustainable development. These areas are characterized by high innovativeness and responsiveness to the customers' needs, strong technological and industrial base in Europe and much more dependent on creation of advantageous framework conditions compared to other markets through public policy activities.

Building generates ca. 10% of GDP and employs 7% of workforce, which causes that it is considered as the main sector in the economy. Construction and use of buildings cause 42% of final energy consumption in the EU, emission of 35% of greenhouse gases to the atmosphere and substantial consumption of such raw materials as water or aggregate (sand, gravel etc.). Another essential problem is also the remnants after building demolition works. For this reason it is extremely important from the standpoint of environmental protection to develop and implement new and effective technologies and products with good utility parameters that limit the demand for renewable energy and primary resources. They should increase the contribution of energy from renewable sources to total consumption and allow for utilization of recycled materials, which, apart from environmental benefits, should offer measurable financial savings.

The main component of maintenance costs of the building object is electricity consumption which represents ca. 35% of total costs of building maintenance costs. Reduction in its consumption ensures a relatively most substantial savings, and, consequently, adjustment of the building to new standards should involve in particular this aspect of investment.

Therefore, according to the principles of sustainable development, the estimated potential savings for the non-residential building are connected with:

- replacement of light sources. The prohibition of the use of standard compact fluorescent lamps in the EU markets (in force since 13 April 2010) causes that customers have to choose new linear fluorescent lamps. Choosing Master TL-D Power-Saver Set fluorescent lamp can save 30% of energy. These lamps produce the same amount of light as standard lamps, with better quality and soft start. The return of costs on these investments will take around a year.
- modernization of equipment and facilities e.g. installation of photovoltaic power inverters on chillers (super-saving systems of chilled water cooled with air) which are used in air conditioners are not fully used in the winter season
- waste sorting. Using the recycling and waste separation techniques can reduce costs of waste disposal over the year with minimal financial expenditures. Apart from the financial aspect of building maintenance it is also worth emphasizing other benefits of ecological solutions:
- the idea of less intervention in the environment which is connected with care for comfort of building users. Natural light is not only an additional, fully free source of building heating but it is also less tiring, healthy and allows for longer and more efficient work. Stands for bicycles, facilities in office buildings such as changing rooms and more efficient exchange of air improve the comfort of work and cause that the work is more effective.

Sustainable development is also important for quality of users' life. Innovative solutions in building determine the comfort of use of flats and offices. They can, through formation of internal environment, positively affect health status of people staying in these spaces. An important problem is also opportunity to adjust buildings to the needs of older or disabled people.

The use of modern solutions in the construction sector depends not only on their availability in the market but also on the demand of entities that contract out certain services and construction of objects. Around 40% of the demand for building

5. The estimated data were contained in the report from the seminar *Partnerstwo na wszystkich etapach cyklu życia zrównoważonej inwestycji budowlanej*, „Inwestycje Budowlane”, 2011, p. 5; http://www.prospectsinpoland.com/assets/files/Partnerstwo_na_wszystkich_etapach_zib_IBM_edycja_2011.pdf.

works originates from the public sector. Therefore, it is necessary to develop and implement systems for evaluation of consistency with the principles of sustainable development and legal regulations that implement the criteria of sustainable development to public tenders so that the objects financed by public institutions are build based on modern environmentally-friendly technologies and products.

Conclusion

The analysis of the concept of management in the aspect of sustainable development in the real estate market, with particular focus on building, reveals that:

- it is necessary to integrate design that consists in close cooperation of all participants of the investment process as early as in the phase of the building concept. A traditional model is now prevalent, with the conceptual project being created without participation of specialists from various sectors,
- the choice of modern technologies at the stage of building planning, with involvement of all participants of the investment process will allow for sustainable investments within the reasonable prices (higher costs at the stage of performance should be compensated with lower maintenance costs),
- introduction of the obligation to implement modern technological solutions consistent with the idea of sustainable building in the objects of public administration e.g. schools, health centres, hospitals i.e. everywhere the analysis of maintenance costs indicates the purposefulness of such solutions,
- the government has to implement effective systems of incentives and support for investments according to the principles of sustainable development. The proposed measures include the EU's subsidies, technological loans, refund of local governments and creation of the fund to promote, educate and financially support the implementation of sustainable investments, including financing of certification for such objects,
- environmental certification of buildings should be less bureaucratized, more transparent, cheaper and adjusted to Polish conditions,
- broadly understood promotion of green building. One of important components should be emphasis on concrete measurable benefits for investors and users of sustainable building investments.

The process of implementation of the principles of sustainable development in the construction sector is accompanied by a wave of global transformations in the economy of the European Union oriented at substantial reduction in energy

consumption and emissions of greenhouse gases. In this light, the role of the construction sector is perceived as of key importance while sustainable construction is numbered among the group of European emerging markets which will be supported by comprehensive instruments connected with e.g. modification of regulations, standardization or marking.

Introduction of the concept of sustainable development into the strategy of management of the building designed based on former principles requires more knowledge and experience from the manager. As demonstrated before, this strategy consists in reduction of electricity consumption since the highest maintenance costs are connected with the energy spent on heating and cooling of real estate (they reach up to 35% of total maintenance costs for the building).

Therefore, in the aspect of sustainable development, property management, which focuses in particular on the reduction in the electricity costs electricity, consists in:

- modernization of electrical equipment and replacing it with less energy-consuming one,
- process optimization that consists in reduction in energy consumption through the use of energy in the period when the prices are lower,
- financial and commercial optimization that uses the differences in price offers and strategies of the suppliers.
- The analysis of the market of sustainable building and the concept of property management leads to the conclusion that:
 - sustainable buildings are viewed as those demanding higher financial expenditures for building, on average by 2 to 10% [Analiza rynku .. 2014, p. 7]. However, the investors are aware that this surplus will be reduced in the future. Market participants have an unequivocal opinion about sustainable building as a way to reduce operating costs and building maintenance costs for long-term use, emphasizing lower energy consumption,
 - sustainable buildings allow for saving energy and reduce water consumption, which leads to the reduction in operating costs at long-term use. These savings usually return the surplus of building costs in the reasonable period of around 8 to 10 years [Analiza rynku... 2014, p. 8; Kukian 2012],
 - the construction market sees the opportunities for development of sustainable building and using modern concepts of property management, emphasizing it as a prospective future investment.

The conclusions drawn from the analysis concerning the real estate market and sustainable building in Poland are consistent with the analysis of the sustainable build-

ing market presented in the global report *Business Case for Green Buildings* [2014].

Analysis of the problem discussed in this study supports the thesis that development of the construction sector and real estate market represents a key component in leading the economy towards sustainable development.

References

Analiza rynku zrównoważonego budownictwa w Polsce, 2014, Construction Marketing Group, World Green Building Council; http://www.burohappold.com/fileadmin/uploads/bh/Documents/Brochures/Analiza_rynk_u_zrownowazonego_budownictwa_w_Polsce.pdf; access 05.2014.

Kukian J. (2012), *Ekoinnowacje w budownictwie*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=4DB1871C4E5B4D7384777B5C97816; downloaded July 2013,

Lead Market Initiative for Europe (2007), KOM(2007) 860; <http://www.cie.gov.pl/www/serce.nsf/0/8EA203BAF30E51BC12574FA0053EF85?Open&RestrictToCategory=>; downloaded July 2013.

Najbar K., Nalepka A. (2007), *Rynek usług zarządzania nieruchomościami w Polsce*, „Świat Nieruchomości”, No. 59–60.

Najbar K. (2011), *Diagnoza rozwoju rynku usług zarządzania nieruchomościami w Polsce*, doctoral thesis, WEiSM UE, Kraków, pp. 93, 96.

Roadmap to a Resource Efficient Europe, Brussels, 20.09.2011; COM(2011) 571 final; SEC(2011) 1067 final; SEC(2011) 1068 final; <http://plgbc.org.pl/wp-content/uploads/2015/05/Plan-dzialania-na-rzecz-zasobooszczednej-Europy.pdf>; downloaded July 2013.

Śliwiński B. (2012), *Pojęcie zrównoważonego rozwoju*, „Administrator”, No. 4; <http://www.administrator24.info/artukul/id3089,pojecie-zrownowazonego-rozwoju>; downloaded July 2013.

The Environmental Protection Act of 27 April 2001, Journal of Laws 2008, No. 25, Pos. 150 with further amendments, Art. 3, Section 50.

The Property Management Act of 21 August 1997 (consolidated text), Journal of Laws 2004, No. 261, Pos. 2603 with further amendments, Art. 185, Section 1.

The Environmental Protection Act of 27 April 2001, Journal of Laws 2008, No. 25, Pos. 150 with further amendments, Art. 3, Section 50.

Zegar J.S. (2003), *Kierowanie zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym (ekorozwojem)*, „Monografie i Opracowania”, No. 522, p. 9.

Piotr Zaborek | piotr.zaborek@sgh.waw.pl

Warsaw School of Economics

Przemysław Tomczyk | ptomczyk@kozminski.edu.pl

Kozminski University

Tymoteusz Doligalski | tdolig@sgh.waw.pl

Warsaw School of Economics

Customer Analysis as a Driver of Financial Performance in the Polish Insurance Industry

Abstract: The paper outlines the outcomes of an empirical investigation of the links between involvement of insurance firms in customer analysis and their financial performance. The data were collected through a CAWI survey of independent insurance agents in Poland (n=590). Statistical methods included exploratory factor analysis and structural equation modeling. In keeping with the customer lifetime value model and loyalty management theory the concept of customer analysis was operationalized as a second-order reflective construct, expressed through five first order subconstructs. Financial performance was measured with an index of five self-reported metrics. The findings lend support to the hypothesis of a positive association between engaging in customer analysis and financial performance.

Key words: customer analysis, customer research, customer lifetime value, financial performance, insurance industry, Poland.

Theoretical background

Customer analysis (CA), encompassing customer data collection, profitability measurement and lifetime value estimation, is a crucial component of several well-known

marketing concepts, such as customer relationship management [Reinartz et al. 2004], customer lifetime value management [Doligalski & Tomczyk 2014; Tomczyk 2014; Akroush et al. 2011] customer equity management [Bruhn et al. 2008] and interaction orientation [Ramani & Kumar 2008]. As such, CA components often appear in marketing studies as elements of other constructs or conceptual systems, but comprehensive research that centers on how companies' involvement in CA is linked with financial performance (FP) is scarce. Among a few quantitative studies that addressed this topic, mild positive effects were reported by Akroush et al. [2011], who found that collecting information about key customers by banks and insurance firms had a weak but statistically significant association with financial performance. According to another study, collecting and processing data about customer profitability was a crucial component of how the utility of CRM systems was viewed by managers [Bruhn et al. 2008]; there, the CRM value was strongly dependent on perceived benefits from the use of the system, with the amount of generated profits figuring prominently among said benefits. In contrast, various aspects of CA were found to have only negligible or no effects on earnings in research by Ramani and Kumar [2008].

The role of metrics in performance systems is dependent – among other things – on the type of strategic orientation adopted by the company. In companies with dominant customer orientation, compared to those following product or market orientation, customer-related metrics will play a more important role in systems for evaluating marketing performance. Sheth et al. [2000] list business marketing, direct marketing and services marketing as being at the forefront of customer-centric marketing. As such, metrics of customer profitability and customer lifetime value may be of great benefit since they allow to segment customer portfolio, and to take actions aimed at increasing the value of customer segments. The value of customer portfolio is also an important indicator of a company's valuation [Gupta & Lehman 2002]. The rationale for conducting customer analysis stems from the relationship between customer orientation and sales performance. According to Homburg et al [2011] the effect of customer orientation is similar to an inverted U-shaped curve. Customer analysis should therefore help determine the optimal extent of the investment in a given customer relationship.

On the whole, it seems that the problem of links between CA and FP is not sufficiently investigated, as evidenced by the ambiguity of findings, and the lack of works that take a systematic and complete view of CA. Thus, it can be argued that the current study makes a meaningful contribution to address this gap in marketing theory.

Characteristic of the Polish insurance market

At the time of this research, Polish insurance market was the 14th insurance market in Europe with gross written premiums of 13,9 billion EUR in 2012, which amounted to 1,2% of the European market (Polish Insurance Association, 2013a). In total, 60 insurance companies are authorized to conduct insurance business in Poland (Polish Financial Supervision Authority, 2013). Among them there was a single dominant player – PZU with a market share of around 30% (Polish Insurance Association, 2013a). In regard to market dynamics, the compound growth of the gross value of premiums in the years 2009–2012 amounted to 11% in Section I (life insurance), and 16% in Section II (other personal insurance and property insurance). At the same time, the claims, administrative costs and acquisition costs decreased (Polish Insurance Association, 2013b).

Consumers in the Polish insurance market have had relatively low knowledge of the insurance offer. Perhaps for this reason, they expected access to all relevant information and an intensive contact with the seller to minimize the risk of making a wrong purchase decision [Nowotarska-Romaniak 2014]. The choice of an insurer was mostly determined by a compensation level, an insurer's trustworthiness and fast loss compensation. There was also a country-of-origin effect occurring. Consumers tended to declare the highest level of trust in Polish companies (35%), followed by German (17%) and English ones (14%) [Nowotarska-Romaniak 2014].

By the end of 2012, there were 34,300 intermediaries registered. The number of intermediaries declined slightly from 36,800 in 2007 [Polish Financial Supervision Authority 2013]. This fall can be partially explained by the growing role of sales through direct channels, such as phone and Internet. Despite their dynamic growth, direct channels were still in early stages of development, accounting for only a small fraction of total sales (e.g. 6,5% of sales in vehicle insurance, which may be perceived as a product of small complexity and therefore easy to purchase online). Agents perceived these channels as complementary rather than competitive, since many of their customers expected direct services. Insurance companies attempted to support their agents with information systems handling first contacts, assistance and selling [KPMG 2013]. In general, the role of the intermediaries seemed to be unthreatened by direct channels, especially for more sophisticated services requiring personal assistance during the purchasing process.

Conceptual model

In the current study¹, following guidelines from the marketing and consumer behavior literature, as well as our own observations, we conceptualize CA as a second order reflective construct with five dimensions, each corresponding to a different area of information about customers. Statistically, the dimension attributes were assumed to be first order latent variables measured by a set of Likert-scale items each. This understanding of CA is congruent with the customer lifetime value model and loyalty management theory.

To identify CA dimensions, we looked at several prominent marketing theories, most notably the above-noted customer lifetime value (CLV). CA represents a key element in the measurement of CLV, serving as a method for estimating a current amount of net benefits gained by a company over the length of its relationship with a customer [Doligalski 2015; Borle et al. 2008]. Here, the key value streams are represented by cash flows [Gupta & Lehmann 2003], meaning a discounted difference between revenues and marketing costs incurred to maintain the relationship with a customer [Berger & Nasr 1998]. The need for measuring financial costs and benefits gave rise to the first two CA components of **Customer Costs (COS)** and **Revenues and Earnings (REV)**. Establishing CLV, based on expected costs and earnings, enables firms to differentiate homogeneous customer groups, which is considered an advanced and effective marketing practice. To account for it in our CA dimensions, we came up with **Customer Segmentation (SEG)** as another component of the CA construct.

The above financial metrics, even though critical for effective management, do not provide the full picture of a customer-firm relationship. What is missing are less quantifiable but still very relevant benefits from maintain an individual as a customer [Bauer et al. 2003; Bauer & Hammerschmidt 2005]. CLV is, inter alia, a function of loyalty [Keane & Wang 1995]. Loyalty management calls for information about customer behavior, preferences and referrals, as well as estimation of non-monetary values of key streams delivered to the company during its relationship with the customer (e.g. recommendations, image benefits, behavioral patterns and other insights gained

1. This is a revised and extended version of the paper originally presented at the 6th Regional Conference of European Marketing Association in Vienna, September 16-18, 2015. The major changes include the extension to the literature review and the discussion section, as well as the addition of a characteristic of the Polish insurance market. The same data file was used in a paper published in the Journal of Business Research [Tomczyk et al. 2016], where we took a broader view to evaluate a larger number of antecedents of financial performance. In contrast, this current paper is centred on the role of customer analysis in enhancing profits.

from customers). Thus, we embedded in our model a subconstruct labeled **Intangible Benefits and Customer Behavior (INT)**.

Quantifiable benefits and knowledge of intangible customer benefits and behavior are still not sufficient to fully assess the CLV potential. To complement their customer records, companies need to look at prospective clients in terms of characteristics of desired products and services [Doligalski 2015], likelihood of purchasing [Dwyer 1989] and future benefits from customer retention [Rosset et al. 2003]. These future-oriented aspects of CA were operationalized as the final dimension of our measurement model termed **Prospective Customers (PRO)**. The specific content of the Likert items used for measuring each of the five subconstructs were given in Table 1 in the results section.

Research objectives and method

The study aims to explore the relationship between the involvement of insurance service providers in customer analysis and their performance. Following on from the presented literature review we proposed that **higher levels of customer analysis would correspond with better financial outcomes**. By the same token, **low levels of customer analysis would characterize relatively underperforming firms**.

To test this hypothesis of **a positive link between customer analysis and financial performance** we collected data from insurance salespersons who operated as independent intermediaries. These were micro-entrepreneurs, catering to both B2B and B2C markets, selling a wide range of popular insurance policies (life and non-life). On the whole, 590 questionnaires with complete response sets were collected through the CAWI method in October and November 2012. The sample was obtained from a comprehensive register that comprised insurance providers from across the whole country. The wide scope and large number of records made the database a fitting representation of this segment of the Polish insurance industry.

The questionnaire included 18 Likert scale items designed to serve as indicators of the observable manifestations of the CA dimensions. The particular statements were informed by extant research on similar topics and partially modified by the authors to be applicable to small-sized insurance intermediaries.

The two main techniques used in statistical analysis were exploratory factor analysis (EFA) and structural equation modeling (SEM), available in SPSS 22 and AMOS 22.

Research Outcomes

The first step in statistical analysis involved an EFA with the maximum likelihood estimation method and an oblique rotation of the factor matrix. The EFA solution confirmed our initial theory-driven assumptions that the employed Likert scale items were appropriate proxy variables for the five distinct hidden variables that represented different focus areas of customer analysis (we chose not to provide detailed outputs of the EFA due to space constraints in the paper). The specific meaning of each hidden variable can be interpreted from Table 1 by looking at its associated items. The pattern of latent and proxy variables displayed in Table 1 was used as a measurement model of CA in the subsequent SEM analysis to test the hypothesis of a positive relationship between customer analysis and financial performance. All Likert items could take values from 1 to 5, where 1 was labeled “strongly disagree” and 5 “strongly agree”.

Table 1. Operationalization of Customer Analysis in the study

| Focus areas (subconstructs) of Customer Analysis | Item designation | Item content |
|--|------------------|---|
| Customer Costs (COS) | COS1 | We collect information about costs of acquiring each customer |
| | COS2 | We collect information about costs of servicing each customer |
| | COS3 | We estimate acquisition costs of each customer |
| | COS4 | We estimate future costs of servicing each customer |
| Revenues and Earnings (REV) | REV1 | We gather information about revenues from providing service to each customer |
| | REV2 | We estimate future revenues from selling to each customer |
| | REV3 | We estimate expected profits from each customer |
| Intangible Benefits and Customer Behavior (INT) | INT1 | We collect information about referrals and recommendations from each customer |
| | INT2 | We collect information about preferences of each customer |
| | INT3 | We try to learn behavioral patterns of our customers |
| | INT4 | We assess the value of information provided by customers |
| | INT5 | We identify the value of image gains from selling to a given customer |

| | | |
|-----------------------------|------|---|
| Customer Segmentation (SEG) | SEG1 | We categorize our customers according to estimated future benefits from cooperation |
| | SEG2 | We make our decisions to cooperate with customers based on estimated amounts of future benefits |
| | SEG3 | We resign from servicing those customers who fail to bring in expected benefits |
| Prospective Customers (PRO) | PRO1 | We determine the likelihood of acquiring each customer |
| | PRO2 | We estimate the length of likely cooperation with each customer |
| | PRO3 | We evaluate likely benefits from cooperating with each customer |

Source: own elaboration.

Fully in agreement with our previous conceptual choices, the structural equation model framed involvement in CA as a second order reflective construct expressed through five first order subconstructs (dimensions), as seen in Table 1.

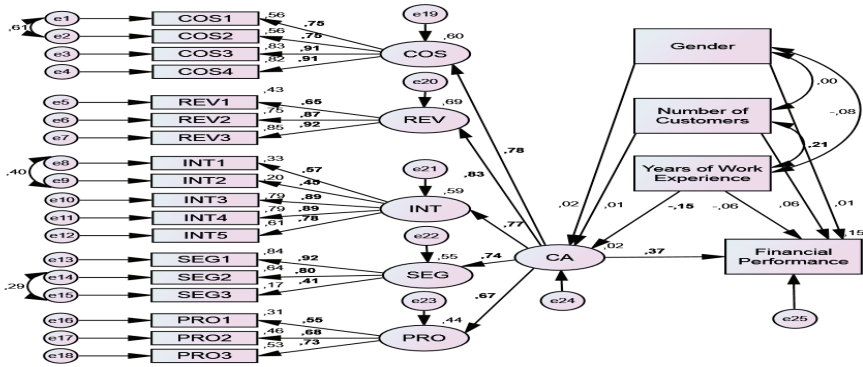
To measure financial performance of insurance agents we used a composite variable formed by taking the mean of scores on the five following Likert-type items: (1) Mean earnings per customer that we have obtained this year are greater as compared to the past year; (2) We expect that the mean earnings per customer will be higher next year as compared to the present one; (3) The average monthly commission that we earned this year was greater than last year; (4) Our total profits this year were greater than the past year's profits; and (5) In the current calendar year we managed to reach our profit targets.

This method of computing is one of frequent ways of establishing values of formative constructs in structural models [Temme et al. 2014]. Financial performance was assumed to be a formative construct since its components could change to some extent independently of each other and the directionality was from indicators to the construct, which was formed by its indicators. By contrast, in reflective constructs the direction is reversed, since it is assumed that a latent variable does exist but is not directly measurable and can only be approximated by how it correlates with its indicators (hence, indicators for reflective constructs must be correlated, which is not required for formative latent variables).

In addition to the outcome and predictor variables the structural model also controls for possible extraneous variables, such as the gender of a firm's owner, the number of serviced customers and the years of work experience of the firm's owner.

The model's layout and its standardized parameters are depicted in Figure 1.

Figure 1. Structural equation model of the relationship between CA and FP (Significant standardized regression weights and factor loadings were marked in bold)



Source: own elaboration.

Before results can be discussed it is necessary to establish the model quality, or how well it fits with the empirical data. To this end, a number of typical diagnostic metrics were computed and set out in Table 2.

Table 2. General diagnostic measures for the structural model

| Metric | Value | Threshold for a well-fitting model |
|---|-------------------|--|
| Chi-square/df (relative chi-square) | 2.942 | <2 for good fit, <3 for acceptable fit |
| p-value for the model | <0.001 | >0.05 |
| GFI (goodness of fit index) | 0.918 | ≥0.9 |
| CFI (comparative fit index) | 0.941 | ≥0.9 |
| AGFI (adjusted goodness of fit index) | 0.897 | ≥0.8 |
| RMSEA (root mean square of approximation) | 0.057; HI90=0.063 | ≤0.05 for good model fit; ≤0.08 for adequate fit; in addition, the upper 90% confidence limit (HI 90) should be no more than 0.08 for a well-fitting model |

Source: own elaboration. Cutoff points based on Garson [2012].

The goodness-of-fit indices brought together in the table point to a close correspondence of the model with the empirical data. The only exception is the chi-square test, which rejects the null hypothesis of the equivalence of the observed covariance matrix with the one produced by the model. But for large sample sizes chi-square tests tend to be over-sensitive often indicating a bad fit even for apparently adequate models. For that reason, negative chi-square tests could be disregarded if other metrics imply a well-fitting solution, which was the case with the current analysis [Byrne 2010, pp. 76–77; Bowen, Guo 2012, p. 142].

Table 3 looks at individual subconstructs and offers insights into their internal reliability (Cronbach's Alpha), convergent validity (AVE, or average variance extracted) and discriminant validity (MSV, or maximum shared variance).

Table 3. Reliability and validity measures of component constructs in the structural model

| Construct | Cronbach's Alpha | AVE | MSV |
|---|------------------|-------|-------|
| Costs | 0,911 | 0,693 | 0,436 |
| Revenues and Earnings | 0,848 | 0,537 | 0,436 |
| Intangible Benefits and Customer Behavior | 0,854 | 0,544 | 0,423 |
| Customer Segmentation | 0,772 | 0,550 | 0,372 |
| Prospective Customers | 0,715 | 0,433 | 0,314 |

Source: own elaboration.

All CA dimensions have satisfactory internal validity as Cronbach's alphas exceed the threshold of 0,7 [Malhotra 2014, p. 287]. Convergent validity is deemed sufficient if a hidden variable explains at least 50% of variance in all its indicators, which is demonstrated by AVE values greater than 0,5 [Hair et al. 2010]. This requirement is missed only by Prospective Customers with its AVE at 0,433, suggesting that above half of the variance in the manifest variables under that construct was accounted for by extraneous factors, not included in the model. One such factor could be the marketing strategy followed by a company, which might be quite different to what companies do in the area of customer research, and could be more closely linked to the segments of serviced customers. When such a low value of AVE occurs it could be a justification for removing the construct from the solution. However, the construct could also be retained if there is a compelling theoretical rationale in favor, such as when collecting and processing information from would-be clients is a useful complement of the other areas of CA. In addition, the low AVE value could be a one-off

outcome due to random measurement errors. Hence, we decided to keep Prospective Customers in the model. With regard to discriminant validity, which determines if factors were explained better by their own indicators rather than the indicators for other factors, the metrics do not raise any doubts, since MSV values are less than the corresponding AVEs for each of the CA dimensions [Hair et al. 2010].

It should be noted that the path diagram has three correlated error terms, which was a means to obtain gains in the model fit. Statistics literature indicates that this practice is acceptable if the associated error terms concern indicators under the same construct [Mulaik 2009, pp. 342–345]. It is not, however, advisable to connect error terms across different constructs, not least because ensuing difficulties in interpretation.

In summary, according to the diagnostic metrics the model seems to be a sufficiently accurate representation of the empirical data and could provide a reliable basis for hypothesis tests and interpretations.

Looking at the regression weights between CA, FP and the three extraneous variables, it is clear that CA had a mild but significant influence on FP. The standardized regression weight of 0.36 implies that this factor explained about 14% of variance in financial outcomes, with the rest of variability (86%) accounted for by other determinants not subsumed within the model. In addition, it seems that the positive impact of CA was fairly independent of the salient characteristics of businesses and their owners, as only the Years of Work Experience were slightly negatively associated with CA. This suggests that there might have been some substitution of professional experience for actual research, especially among older respondents, but this does not change the general conclusion of the positive link between CA and performance. As such, **the study provides support for the hypothesis that increased involvement in customer analysis might lead to enhanced financial outcomes.**

Discussion and limitations

According to our findings, CA is positively correlated with FP. This is an important observation, as it justifies activities in the area of CA. The further research may investigate which specific practices and techniques comprising CA are the most effective at improving FP. CA allows customer segmentation, and – consequently – key customer focus [Sin 2005]. This facilitates adopting various measures aimed at customers of unsatisfactory or even negative profitability, which can include relationship termination [Pepers & Rogers 2011].

Our research ties in with the results of several previous studies. Akroush et al. study the influence of four CRM components on financial performance in Jordan's banks and insurance companies (2011). They find that CRM organization, knowledge management and technology-based CRM are positively correlated with financial performance. Interestingly, Akroush et. al did not find a significant direct link between the key customer focus and financial performance. It may suggest that in-depth analysis of customer value is more consequential for a company and its financial results than just offering higher value to key customers. The reason for this may be a large percentage of customers with negative profitability, whose costs of servicing exceed incomes that they generate to a company. Despite similar research areas, our approach was different. Akroush et al. perceive CRM components (especially CRM organization and key customer focus) more through the lens of the value for a customer, while our study concentrates on the customer lifetime value (value of a customer for a company).

Storbacka shows that in the case of traditional (not online) banking services customers with negative profitability may constitute more than half of a customer base [1997]. Such a situation may also occur in other sectors in which a major role in building a value proposition is played by customer service or by offering low margin services. This highlights the need for customer portfolio segmentation, enabling differentiation of actions aimed at specific customer groups. A segmentation-backed strategy targeting unprofitable customers should attempt to increase their value to a satisfactory level, or aim to terminate the relationship altogether. The migration to an online channel may also be a solution as it reduces the amount of customer service in the value proposition, replacing it with self-service, such as in configuring various options of an offer, or designing elements of a product. As a consequence, the value of low profitability customers may increase [Doligalski 2015].

Other types of strategic orientation may diminish the role of customer-centric measurement systems. Sheth and al. mention product and market orientation as previously popular among companies [2000]. Schindehutte et al. present two other orientations dominant at the time of their research [2008]. These are technology orientation, distinguished by prioritizing technology and innovation over the customer, and entrepreneurial orientation involving innovativeness, risk taking and proactiveness. A well designed performance measurement system should reflect the type of selected strategic orientation in order to incorporate the metrics essential for a business. Hence, in measuring the performance of certain types of companies customer-related metrics may not be at the center.

In interpreting our results one should take note of the limitations to generalizability that stem from the specific industry and the national context of the research. Sales of insurance products are characterized by diverse levels of customer service. This leads to the situation in which customers purchasing the same product can generate various levels of costs. In other sectors this kind of costs may be lower and more equally distributed among customers, which may amount to smaller benefits resulting from CA.

Although the presented model proposes that greater involvement in CA leads to FP improvements, the reverse causal relationship is also plausible due to the presence of a feedback loop [Rosenzweig 2007]. Accordingly, better FP may lead to a deeper involvement in customer relations, including an increased use of CA. In our opinion, however, the strength of such a reversed causal link is rather negligible as compared to the primary effect.

References

- Akroush M., Dahiyat S., Gharaibeh H., Abu-Lail B.** (2011), *Customer Relationship Management Implementation. An Investigation of a Scale's Generalizability and its Relationship with Business Performance in a Developing Country Context*, "International Journal of Commerce and Management", Vol. 21, No. 2.
- Bauer M., Hammerschmidt M., Braehler M.** (2003), *The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation*, "Yearbook of Marketing and Consumer Research", No.1.
- Berger P., Nasr N.** (1998), *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, "Journal of Interactive Marketing", 12(1).
- Borle S., Singh S., Dipak J.** (2008), *Customer Lifetime Measurement*, "Marketing Science", Vol. 54, No 1.
- Bowen N., Guo S.** (2012), *Structural Equation Modeling: Pocket Guides to Social Research Methods*, Oxford University Press, New York.
- Bruhn M., Georgi D., Hadwich K.** (2008), *Customer equity management as formative second-order construct*, "Journal of Business Research", Volume 61, Issue 12.
- Byrne B.** (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, Second Edition, Routledge, New York.
- Doligalski T., Tomczyk P.** (2014), *Customer Analysis: Does It Help to Improve Firm Performance? Research Results from Polish Insurance Market*, 5th EMAC Regional Conference Proceedings.
- Doligalski T.** (2015), *Internet-based Customer Value Management*. Springer, Heilderberg.
- Dwyer F.** (1997), *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, "Journal of Direct Marketing", 11(4).
- Gupta S., Lehmann D.** (2003), *Customers as Assets*, "Journal of Interactive Marketing", Vol. 17, No. 1., 9–24.

Hair J., Black W., Babin B., Anderson R. (2010), *Multivariate data analysis* (7th ed.), Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Homburg Ch., Müller M., Klarmann M. (2011), *When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters*, "Journal of Marketing", March, Vol. 75, No. 2, 55–74.

Keane T., Wang P. (1995), *Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing*, "Journal of Direct Marketing", Vol. 9, No 2.

KPMG (2014), *Przegląd portali online majątkowych Towarzystw Ubezpieczeń*, KPMG. [In Polish] Retrieved from https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Przegląd-portali-online-majątkowych-TU-Ubezpieczenia-w-zasięgu-reki_2014-KPMG-w-Polsce-online.pdf [access: 21.08.2016] [in Polish].

Malhotra N. (2010), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Prentice Hall, 6th ed.

Mulaik S. (2009), *Linear Causal Modeling with Structural Equations*, Chapman & Hall, CRC Press Taylor and Francis Group, Boca Raton.

Nowotarska-Romaniak B. (2014), *Nowe uwarunkowania wpływające na zachowania klientów w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 825, pp. 105–115 [In Polish].

Peppers D., Rogers M. (2011), *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, Wiley's.

Polish Financial Supervision Authority (2013), *Report on the state of the insurance industry after three quarters of 2012*; available at: http://www.knf.gov.pl/Images/Raport_sektor%20ubezpieczen_III_kw_tcm75-33330.pdf [In Polish].

Polish Insurance Association (2013a), *Insurance in Numbers 2012*; available at: <http://piu.org.pl/public/upload/ibrowser/Broszura%202012%20250413%20FINAL.pdf>.

Polish Insurance Association (2013b), *Annual Report*; available at: <http://www.piu.org.pl/raport-roczny-piu> [access: 21.08.2016, In Polish].

Ramani G., Kumar V. (2008), *Interaction Orientation and Firm Performance*, "Journal of Marketing", Vol. 72.

Reinartz W., Krafft M., Hoyer W. (2004), *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*, "Journal of Marketing Research (JMR)", Vol. 41, Issue 3, pp. 293–305.

Rosenzweig Ph. (2007), *Misunderstanding the nature of company performance: the halo effect and other business delusions*, "California Management Review", 49 (4), pp. 6–20.

Rosset S., Neumann E., Eick U., Vatnik N. (2003), *Customer Lifetime Value Models for Decision Support*, "Data Mining and Knowledge Discovery", 7.

Schindehutte M., Morris M.H., Kocak A. (2007), *Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship*, "Journal of Small Business Management", Vol. 46, Issue 1, 4–26.

Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A. (2000), *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 28, Issue 1, 55–66.

Sin L., Tse, A., Yim F. (2005), *CRM: conceptualization and scale development*, "European Journal of Marketing", 39(11/12).

Storbacka K. (1997), *Segmentation based on customer profitability – retrospective analysis of retail bank customer bases*, "Journal of Marketing Management", 13, 5, 479–492.

Temme D., Diamantopoulos A., Pfegfeidel V. (2014), *Specifying formatively-measured constructs in endogenous positions in structural equation models: Caveats and guidelines for researchers*, "International Journal of Research in Marketing", 31.

Tomczyk P. (2014), *Multi-Method Analysis*, in: Ghorbani A., Takhar A. (Eds). *Market Research Methodologies: Qualitative and Multi-Method Approaches*, IGI Global.

Tomczyk P., Doligalski T., Zaborek P. (2016), *Does customer analysis affect firm performance? Quantitative evidence from the Polish insurance market*, "Journal of Business Research", vol. 69, iss. 9, p. 3652–3658, September, doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.026.

Dorota Starzyńska | dorstar@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce w latach 2009-2013

SME Sector Investment Activity in Poland Between 2009-2013

Abstract: The aim of the article is to analyze the enterprises with foreign capital share from the SME sector and their impact on the development of the sector. The empirical analysis of the influence of foreign investors to the Polish SME sector was based on selected economic indicators: number of enterprises, number of employees, the investment intensity, the value of capital expenditures for the purchase of fixed assets per one company. In the article the published data coming from Central Statistical Office characterizing the national enterprises and entities with foreign capital operating in the SME sector from the years 2009-2013 are used. The analysis confirms significant role of entities with foreign capital operating in the SME sector. An author draws the attention to the micro enterprises, which investment intensity achieved more than 25%. SME sector is the important player in the labor market and in the area of investment activity.

Key words: SME sector, domestic companies, enterprises with foreign capital share, investment intensity

Wprowadzenie

Efektywność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce jest cały czas niższa niż w innych krajach UE, jednak jego znaczenie ciągle rośnie. Rozwój małych

i średnich przedsiębiorstw jest istotnym czynnikiem wzrostu gospodarczego, a ich udział w operacjach ekonomicznych kraju stanowi niezbędne wsparcie [Zvejskova 2012, s. 172]. Przedsiębiorstwa należące do wspomnianego sektora odgrywają zasadniczą rolę w funkcjonowaniu gospodarki wolnorynkowej, a ich udział w tworzeniu PKB z roku na rok systematycznie rośnie, osiągając poziom bliski 73% w 2012 roku [PARP 2015, s. 15]. Rozwój sektora MSP w realny sposób przyczynia się więc do wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy oraz do poprawy kondycji całej gospodarki. Najważniejszym sposobem realizacji rozwoju, gwarantującym jednocześnie przetrwanie przedsiębiorstw na rynku, są inwestycje. Funkcjonowanie przedsiębiorstw krajowych, jak i tych z udziałem kapitału zagranicznego w warunkach nasilającej się konkurencji nie jest możliwe bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych. W gospodarce opartej na wiedzy rośnie ponadto znaczenie zaufania jako dobra rzadkiego i niezwykle cennego we współczesnym przedsiębiorstwie. Zaufanie odgrywa bardzo ważną rolę jako czynnik stymulujący interakcje biznesowe w tym aktywność inwestycyjną przedsiębiorstwa [Gambetta 1988, ss. 213-238].

Celem artykułu jest ocena aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw należących do sektora MSP z uwzględnieniem ich struktury własnościowej (przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego *versus* podmioty krajowe, bez tego kapitału) oraz według klas wielkości. Przeprowadzając analizę aktywności inwestycyjnej badanych grup przedsiębiorstw, posłużono się wybranymi wskaźnikami ekonomicznymi, m.in. wskaźnikiem intensywności inwestowania, wartością nakładów inwestycyjnych na zakup środków trwałych w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo czy dynamiką nakładów inwestycyjnych. W artykule wykorzystano publikowane dane GUS charakteryzujące działalność przedsiębiorstw krajowych, jak i przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego należących do sektora MSP w latach 2009-2013.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej konkurencji, zwłaszcza w długiej perspektywie czasowej, nie jest możliwe bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Jednak należy pamiętać, że to inwestycje rzeczowe odgrywają podstawową rolę we wzroście wewnętrznym przedsiębiorstwa i prowadzą do poprawy jego pozycji konkurencyjnej [Różański 2006, s. 14]. W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka opracowań, które podejmują tematykę aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych działających w Polsce [Jaworek, Kuzel 2013, ss. 314-322; Starzyńska 2014, ss. 223-233] oraz przedsiębiorstw reprezentujących sektor MSP [Merło 2014, ss. 141-166]. Nie prowadzono jednak do tej pory analiz empirycznych dotyczących porównania aktywności inwestycyjnej podmiotów należących do sektora MSP w podziale na klasy wielkości i strukturę własnościową jednocześnie. Nie należy przecież zapominać, że nowoczesna gospodarka rozwija się w oparciu

o różne formy aktywizacji działalności gospodarczej, której jednym z najważniejszych przykładów jest mała firma [Doroshenko i inni 2015, s. 185]. Zatem ważnym problemem badawczym wydaje się być ocena aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw, a w szczególności jej analiza porównawcza w odniesieniu do zaproponowanych w niniejszym opracowaniu wybranych grup i klas podmiotów gospodarczych.

Metoda badawcza

Rozwój sektora MSP jest w dzisiejszych czasach kluczowym czynnikiem rozwoju gospodarki. Sektor ten obejmuje największą grupę przedsiębiorców, generującą blisko 70% wszystkich miejsc pracy w sektorze przedsiębiorstw. Polski sektor MSP w ostatnich latach rozwijał się dość systematycznie, pomijając rok 2013, w którym to odnotowano niewielki spadek liczby przedsiębiorstw (o 1,3% w porównaniu z rokiem 2012). W 2013 roku w badanym sektorze funkcjonowało 1768,2 tys. przedsiębiorstw, z czego 98,7% stanowiły podmioty krajowe (bez udziału kapitału zagranicznego), a 1,3% inwestorzy zagraniczni [GUS 2015, ss. 128-129]. Dla potrzeb przeprowadzenia analizy porównawczej aktywności inwestycyjnej podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego i podmiotów krajowych wykorzystano następujące zmienne: liczba podmiotów, liczba zatrudnionych, wartość nakładów na zakup środków trwałych oraz wartość przychodów ogółem. Ponadto obliczono kilka wskaźników ekonomicznych pozwalających na syntetyczną ocenę badanych grup przedsiębiorstw pod względem zaangażowania w działalność inwestycyjną. Dokonując wyboru wskaźników ekonomicznych, wyróżniono ich istotność w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Posiadają one standardową formę najczęściej występujących w systemach społeczno-gospodarczych elementarnych wiadomości. Umiejętność posługiwania się tymi wskaźnikami może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że w artykule posłużono się wskaźnikiem intensywności inwestowania [Karaszewski 2012, s. 56]. Wskaźnik ten obliczono jako procentowy udział nakładów inwestycyjnych na zakup środków trwałych¹ w wartości uzyskanych przez te przedsiębiorstwa przychodów ze sprzedaży.

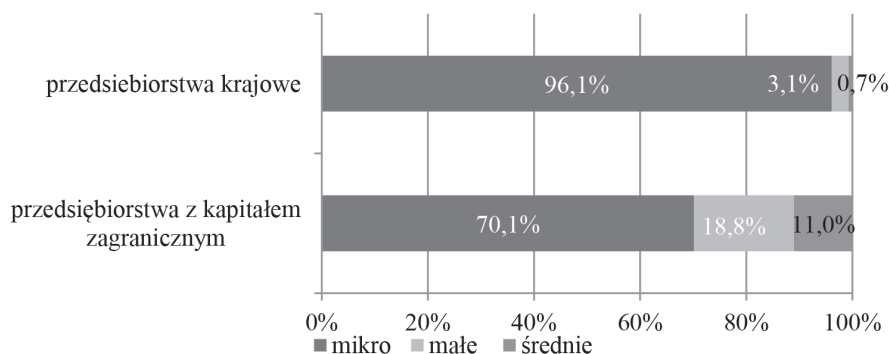
1. Nakłady na środki trwałe to poniesione w okresie sprawozdawczym nakłady na nabycie (w tym również zakup środków trwałych niewymagających montażu lub instalacji) bądź wytworzenie dla własnych potrzeb nowych środków trwałych, nakłady na środki trwałe w budowie (niezakończone, tj. na przyszłe środki trwałe), na ulepszenia własnych środków trwałych, na ulepszenia w obcych środkach trwałych oraz inne nakłady związane z budową środka trwałego - wraz z kosztami ponoszonymi przy ich nabyciu, m.in. kosztami transportu, załadunku, ubezpieczenia w drodze, cel. Dane dotyczące nakładów na środki trwałe obejmują również zakup używanych środków trwałych [por. Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013 2015, s. 17].

Dokonana analiza porównawcza badanych podmiotów została przeprowadzona, po pierwsze, z uwzględnieniem struktury własnościowej badanych podmiotów (przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego *versus* podmioty krajowe), a po drugie, w podziale na trzy klasy wielkości przedsiębiorstw, mierzone liczbą zatrudnionych pracowników, czyli mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Wyniki badań

Struktura zbiorowości przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego według klas wielkości, mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników, różni się istotnie od struktury zbiorowości podmiotów krajowych. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych odsetek mikroprzedsiębiorstw wyraźnie rósł, z poziomu 65,7% w 2009 roku do ponad 70% w 2013 roku, zmniejszył się natomiast udział małych i średnich przedsiębiorstw, które na koniec 2013 roku stanowiły niecałe 30% ogółu podmiotów zagranicznych należących do polskiego sektora MSP. W strukturze wielkości przedsiębiorstw krajowych największy odsetek stanowią mikropodmioty gospodarcze, których udział w całym analizowanym okresie był dość stały, wynosząc około 96%. W przypadku małych przedsiębiorstw odsetek ten nieznacznie zwiększył się z 2,8% w roku 2009 do poziomu 3,1% w 2013 roku. Średnie firmy to niecały 1% ogółu przedsiębiorstw należących do sektora MSP z wyłączeniem udziałem kapitału polskiego (por. rys 1).

Rysunek 1. Struktura badanych podmiotów wg klas wielkości w polskim sektorze MSP w 2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, s. 128.

Analizie została poddana cecha charakteryzująca poszczególne grupy podmiotów, czyli aktywność inwestycyjna mierzona dynamiką nakładów na środki trwałe, wartością nakładów na zakup środków trwałych w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo oraz wskaźnikiem intensywności inwestowania. W badanym okresie wartość nakładów ponoszona na zakup środków trwałych przez wszystkie podmioty należące do sektora MSP podlegała niewielkim wahaniom, osiągając w roku 2013 poziom blisko 79 mld zł. Wartość analizowanych nakładów w roku 2013 w porównaniu z rokiem 2009 wzrosła o 14,2%. Badane wielkości świadczą o dość dużej aktywności w tym obszarze zarówno podmiotów krajowych, jak i zagranicznych mimo panującego światowego kryzysu finansowego (por tab. 1). Należy jednak pamiętać, że w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych analiza aktywności inwestycyjnej dotyczy inwestycji wtórnych, dokonywanych przez już istniejące w Polsce filie, oddziały czy spółki z kapitałem mieszanym [Różański 2010, s. 62].

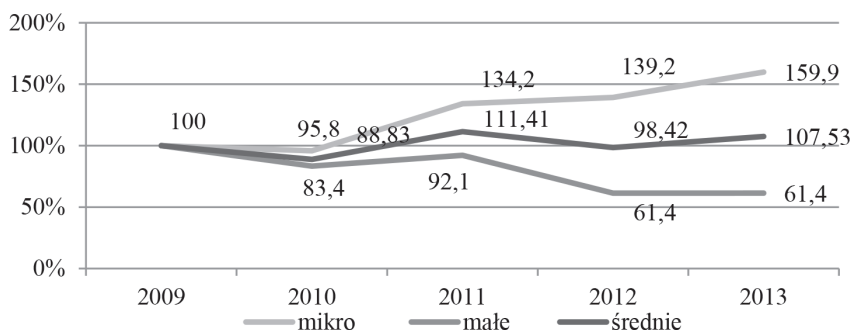
Tabela 1. Dynamika nakładów na zakup środków trwałych w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (rok 2009 = 100)

| Wyszczególnienie | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| ogółem MSP | 103,3 | 117,0 | 107,8 | 114,2 |
| z kapitałem zagranicznym | 90,1 | 115,1 | 104,5 | 115,6 |
| bez kapitału zagranicznego | 111,3 | 118,2 | 109,9 | 113,4 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, s. 129.

Szczegółowa analiza dynamiki wartości nakładów na zakup środków trwałych w podziale na klasy wielkości pozwoli na głębszą ocenę badanych grup podmiotów gospodarczych (por. rys. 2). W przypadku przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego największą aktywnością inwestycyjną cechowały się mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, w których odnotowano wzrost wartości nakładów na zakup środków trwałych w badanym okresie o blisko 60%. W przypadku średnich przedsiębiorstw wzrost wartości analizowanych nakładów był niewielki i wyniósł 7,5%. Natomiast analiza dowodzi, że małe podmioty zagraniczne systematycznie ograniczały swoją działalność inwestycyjną, bowiem wartość ponoszonych przez nie nakładów inwestycyjnych w 2013 roku zmniejszyła się o 38,6% w porównaniu z rokiem 2009.

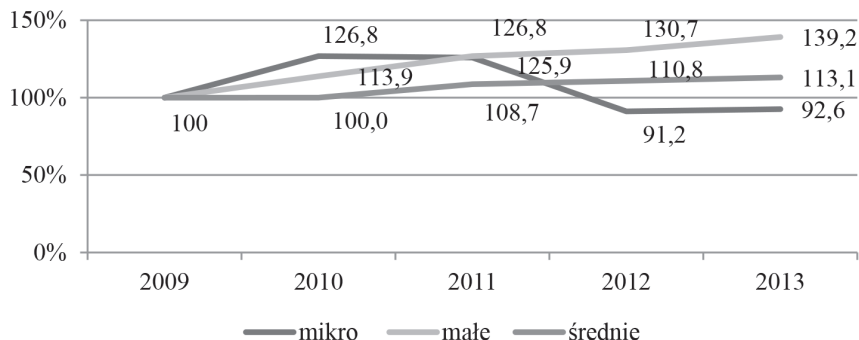
Rysunek 2. Dynamika nakładów inwestycyjnych na zakup środków trwałych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego należących do sektora MSP w latach 2009–2013 (rok 2009 = 100)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, s. 129.

Odmianą sytuację odnotowano w podmiotach krajowych. W tym przypadku największą aktywnością inwestycyjną charakteryzowały się małe przedsiębiorstwa, zatrudniające 10-49 osób. W tej klasie podmiotów wartość realizowanych inwestycji rzeczowych w roku 2013 wzrosła o blisko 40%. Średnie firmy krajowe, podobnie jak zagraniczne, cechowały się dużo niższą dynamiką wzrostu wartości nakładów na zakup środków trwałych - 113,1%. Działalność inwestycyjna polskich mikroprzedsiębiorstw w pierwszych trzech latach analizy charakteryzowała się dość dużą aktywnością, co znalazło swoje odzwierciedlenie we wskaźnikach dynamiki, natomiast w latach 2012-2013 odnotowano spadek wartości realizowanych nakładów inwestycyjnych o blisko 8% w porównaniu z rokiem 2009 (por. rys. 3).

Rysunek 3. Dynamika nakładów inwestycyjnych na zakup środków trwałych w przedsiębiorstwach krajowych należących do sektora MSP w latach 2009–2013 (rok 2009=100)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, s. 129.

Wartość nakładów na zakup środków trwałych przypadających na jedno przedsiębiorstwo w grupie podmiotów zagranicznych w porównaniu z podmiotami krajowymi jest kilkakrotnie wyższa. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego średniorocznie nabywają środki trwałe na kwotę bliską 1,3 mln zł w porównaniu z 27 tys. zł w przypadku podmiotów krajowych (por. tab. 2).

Tabela 2. Wartość nakładów na zakup środków trwałych przypadająca na 1 przedsiębiorstwo według struktury własnościowej w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (mln zł)

| Wyszczególnienie | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznym | 1,302 | 1,129 | 1,333 | 1,163 | 1,278 |
| przedsiębiorstwa krajowe | 0,026 | 0,028 | 0,029 | 0,027 | 0,028 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, ss. 128-129.

Różnice w skali ponoszonych nakładów inwestycyjnych wynikają w głównej mierze z rosnącej konkurencji na rynku międzynarodowym oraz są efektem większych możliwości finansowych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Ciekawych informacji dostarczyła analiza nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jed-

no przedsiębiorstwo w podziale na klasy wielkości w grupie podmiotów krajowych i z udziałem kapitału zagranicznego.

Tabela 3. Wartość nakładów na zakup środków trwałych przypadająca na 1 przedsiębiorstwo z udziałem kapitału zagranicznego wg. klas wielkości w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (w tys. zł)

| Wielkość przedsiębiorstwa | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| mikro | 703,1 | 637,0 | 799,7 | 790,0 | 894,2 |
| małe | 1 377,0 | 1 151,5 | 1 245,8 | 815,0 | 820,8 |
| średnie | 4 271,6 | 3 758,9 | 4 678,2 | 4 053,0 | 4 494,6 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013 2015*, ss. 128-129.

Im większe przedsiębiorstwo, tym obserwowane są większe nakłady na inwestycje rzeczowe. W przypadku mikroprzedsiębiorstw średnie nakłady na jeden podmiot w 2013 roku wyniosły 894,2 tys. zł i osiągnęły w porównaniu z rokiem 2009 wzrost o ponad 27%. W przedsiębiorstwach zagranicznych, które zatrudniały od 10 do 49 osób, wartość ta w roku 2013 wyniosła 820,8 tys. zł i była o ponad 40% niższa niż w roku 2009. Zatem w 2013 roku mikroprzedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego ponosiły średnio większe nakłady na zakup środków trwałych niż małe firmy zagraniczne. W klasie średnich przedsiębiorstw zagranicznych odnotowano największą średnią wartość nakładów inwestycyjnych wynoszącą w 2013 roku blisko 4,5 mln zł. Porównując tę wartość z rokiem 2009, można zauważyć wzrost o 5,2% (por. tab. 3). Mimo że średnie przedsiębiorstwa posiadają najwięcej kapitału i dość szeroki wachlarz możliwości finansowych, to jednak nie charakteryzują się największą dynamiką nakładów na inwestycje rzeczowe.

Tabela 4. Wartość nakładów na zakup środków trwałych przypadająca na 1 przedsiębiorstwo krajowe wg klas wielkości w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (w tys. zł)

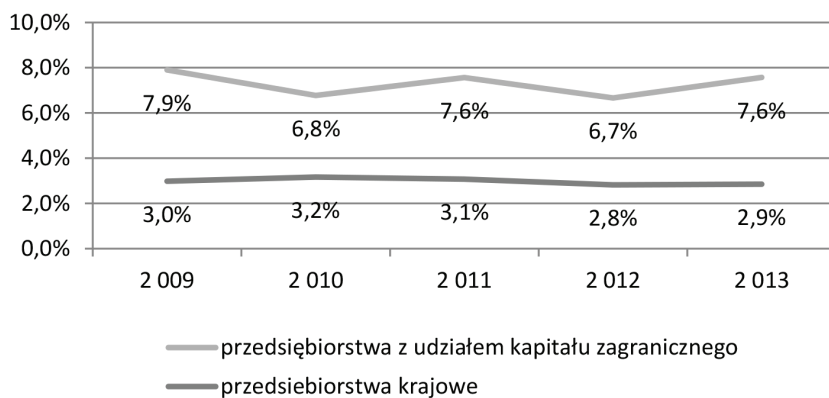
| Wielkość przedsiębiorstwa | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| mikro | 7,9 | 9,7 | 9,4 | 6,7 | 7,0 |
| małe | 228,2 | 246,9 | 262,4 | 260,1 | 266,5 |
| średnie | 1 502,4 | 1 502,1 | 1 637,7 | 1 719,0 | 1 770,2 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, ss. 128-129.

W przypadku podmiotów krajowych, bez udziału kapitału zagranicznego, skala realizowanych inwestycji rzeczowych przypadająca na jedno przedsiębiorstwo w poszczególnych klasach wielkości jest zdecydowanie niższa. Dotyczy to szczególnie mikroprzedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw zatrudniających do 9 pracowników w 2013 roku średnie nakłady wyniosły 7 tys. zł i w porównaniu z rokiem 2009 były niższe o 12,2%. W analizowanym okresie krajowe przedsiębiorstwa małe i średnie systematycznie zwiększały średnie wydatki na zakup środków trwałych, które w 2013 roku wyniosły odpowiednio 266,5 tys. zł w przypadku małych firm i blisko 1,8 mln zł w przypadku przedsiębiorstw średnich.

Zatem można twierdzić, iż skala działalności inwestycyjnej w przedsiębiorstwach zagranicznych jest zdecydowanie większa. Podobnych wniosków dostarcza analiza wskaźnika intensywności inwestowania (por. rys. 4).

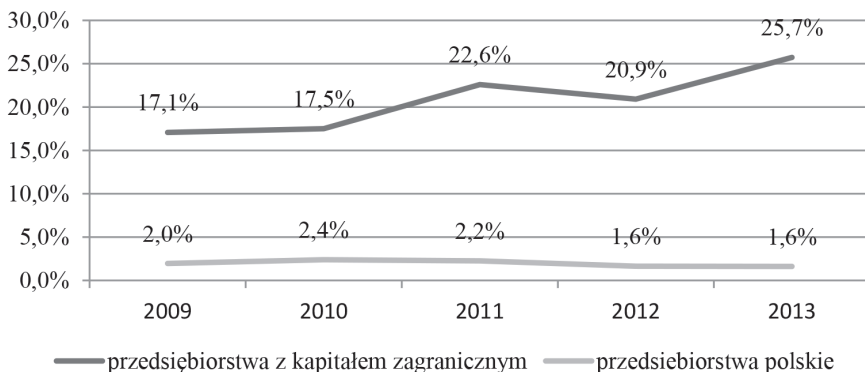
Rysunek 4. Wskaźnik intensywności inwestowania przedsiębiorstw wg struktury własnościowej w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, ss. 128-129.

W latach 2009-2013 przeciętny poziom wskaźnika intensywności inwestowania dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego działających w sektorze MSP kształtował się na poziomie 7,3% rocznie, co oznacza, że przeciętnie na jednostkę przychodów z całokształtu działalności przypadło średnio 0,073 jednostki nakładów inwestycyjnych na pozyskanie środków trwałych (na 1 mln zł przychodów – 73 tys. zł nakładów inwestycyjnych). Należy zauważyć, że wskaźnik intensywności inwestowania w roku 2009 był najwyższy w tej grupie podmiotów, a kolejne lata przyniosły pewne ograniczenie akcji inwestycyjnej, co z dużym prawdopodobieństwem można wiązać ze skutkami kryzysu finansowego na świecie i rosnącą ostrożnością inwestorów w zakresie podejmowania nowych inicjatyw gospodarczych. W przypadku przedsiębiorstw krajowych przeciętny poziom analizowanego wskaźnika wyniósł 3% rocznie i był ponad dwukrotnie niższy w porównaniu z analogicznym wskaźnikiem obliczonym dla podmiotów zagranicznych. Ciekawych informacji dostarczyła analiza porównawcza wskaźnika intensywności inwestowania dla obu badanych grup podmiotów ze względu na klasy wielkości. Rys. 5 prezentuje kolejne wartości wskaźnika intensywności dla mikroprzedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w badanym okresie.

Rysunek 5. Wskaźnik intensywności inwestowania w mikroprzedsiębiorstwach krajowych i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 2009-2013 (w %)



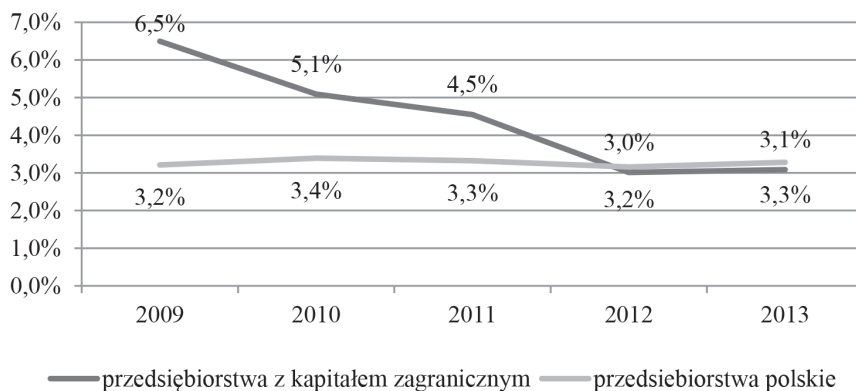
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, ss. 128-129.

Aktywność inwestycyjna mikroprzedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, mierzona wskaźnikiem intensywności inwestowania, w całym analizowanym okresie systematycznie wzrastała, osiągając w 2013 roku poziom 25,7%. Oznacza to, że mikropodmioty zagraniczne co czwartą zarobioną złotówkę inwestują w środki trwałe. Jest to wynik zaskakująco wysoki i nieosiągalny dla podmiotów krajowych. W przypadku mikroprzedsiębiorstw z kapitałem wyłącznie polskim działalność inwestycyjna jest blisko dziesięciokrotnie niższa. Wynikać to może z faktu, że w przypadku podmiotów krajowych dominuje wysoka liczba mikroprzedsiębiorstw o niskim poziomie zatrudnienia oraz duży udział osób samodzielnie prowadzących działalność gospodarczą [Merło 2014, s. 146] o niskiej skłonności do inwestowania i ograniczonych zasobach finansowych. Należy pamiętać, że podstawowym warunkiem skutecznej realizacji inwestycji rzeczowej jest jej odpowiednie finansowanie [Rębilas 2014, ss. 9-10].

W zupełnie innej sytuacji są małe podmioty zagraniczne, w których poziom wskaźnika intensywności inwestowania w całym analizowanym okresie wykazywał tendencję malejącą, z poziomu 6,5% w 2009 do poziomu 3,1% w 2013 roku. Warto przy tym jednak zauważyć, że w latach 2009-2011 wartość analizowanego wskaźnika była wyższa w przypadku małych przedsiębiorstw zagranicznych w porównaniu z firmami krajowymi, natomiast w dwóch kolejnych latach to polskie małe podmioty okazały się bardziej aktywne inwestycyjnie, a poziom wskaź-

nika intensywności inwestowania był tutaj wyższy o 0,2 punktu procentowego w porównaniu z analogicznym wskaźnikiem obliczonym dla małych podmiotów z kapitałem zagranicznym (por. rys. 6).

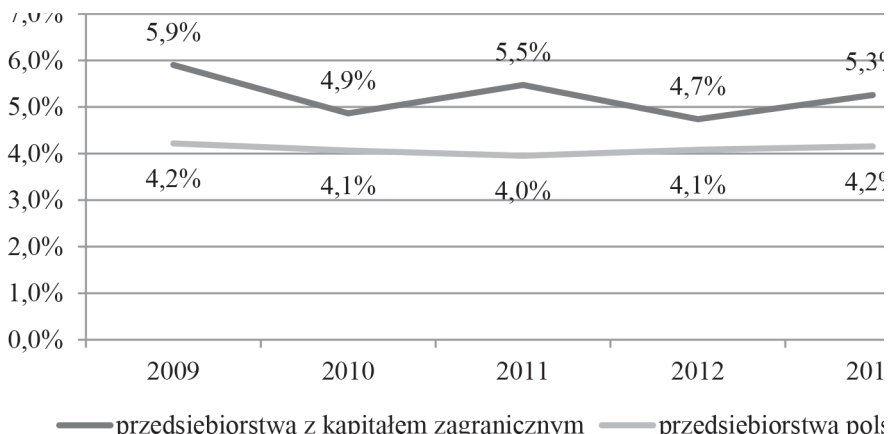
Rysunek 6. Wskaźnik intensywności inwestowania dla małych przedsiębiorstwach krajowych i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 2009-2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, ss. 128-129.

Ostatnim etapem realizowanej analizy jest porównanie poziomu wskaźnika intensywności inwestowania dla średnich przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Szczegółowe dane dotyczące tej klasy wielkości przedsiębiorstw prezentuje rys. 7.

Rysunek 7. Wskaźnik intensywności inwestowania dla średnich przedsiębiorstwach krajowych i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 2009-2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* 2015, ss. 128-129.

W badanym okresie wskaźnik intensywności inwestowania dla średnich podmiotów zagranicznych podlegał niewielkim wahaniom i był nieco wyższy niż analogiczny wskaźnik wyznaczony dla podmiotów krajowych. Na koniec 2013 roku wyniósł on 5,3% i był niższy o 0,6 punktu procentowego w porównaniu z poziomem z roku 2009. Polskie średnie przedsiębiorstwa cechowały się dość dużą stabilizacją w zakresie realizowanej polityki inwestycyjnej, a wskaźniki intensywności inwestowania utrzymywały się niemal na niezmiennym poziomie w całym okresie analizy.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza potwierdza istotną rolę, jaką odgrywają przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego działające w sektorze MSP w polskiej gospodarce. Mimo niewielkiego udziału podmiotów zagranicznych w ogólnej strukturze przedsiębiorstw reprezentujących badany sektor są one ważnymi graczami zarówno na rynku pracy, jak i w obszarze aktywności inwestycyjnej.

Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego są aktywne w zakresie prowadzonej działalności inwestycyjnej. Biorąc pod uwagę nakłady inwestycyjne na zakup środków trwałych w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo, a także intensywność inwestowania, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału

zagranicznego zdecydowanie szybciej i na większą skalę rozwijają swoją działalność w Polsce niż podmioty krajowe. Na szczególną uwagę zasługują tutaj mikroprzedsiębiorstwa zagraniczne, których intensywność inwestowania osiągnęła poziom ponad 25%, a skala realizowanych inwestycji w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo przewyższa małych inwestorów zagranicznych. Pewien wyjątek stanowią małe przedsiębiorstwa krajowe, które w ostatnich dwóch latach okazały się bardziej aktywne inwestycyjnie niż małe przedsiębiorstwa zagraniczne.

Szeroko zakrojona aktywność inwestycyjna podmiotów zagranicznych może stać się impulsem do naśladowania przez podmioty krajowe, które w dobie nasilającej się konkurencji zmuszone będą do większej aktywności w tym obszarze własnej działalności, bez której utrzymanie bieżącej pozycji rynkowej będzie niemożliwe. Prawdopodobnie właściciele małych i średnich firm, w których finanse na inwestycje są niewystarczające, próbują – w miarę swoich możliwości – przesunąć inwestycje na później, aby skorzystać z bardziej lukratywnych warunków ekonomicznych [Mendes i inni 2014, s. 290]. Jednak w przypadku niewystarczającej poprawy koniunktury gospodarczej MSP mogą w ogóle takich inwestycji nie wykonać. Aby wspomóc przedsiębiorstwa krajowe w podejmowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych, niezbędne jest uproszczenie obecnie obowiązujących przepisów dotyczących zakładania działalności gospodarczej, systemu podatkowego, jak również realizacji inwestycji. Polskie przedsiębiorstwa nie posiadają tak wyspecjalizowanych jednostek, które mogłyby w sposób rzetelny i profesjonalny przygotować odpowiednią dokumentację. Odbiurokratyzowanie czynności związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej wpłynęłoby na wzrost zainteresowania polskich podmiotów inwestycjami.

Bibliografia

Doroshenko Y.A., Somina I.V., Komissarov S.A., Doroshenko S.Y. (2015), *The essence and characteristics of investment processes in small innovative enterprises*, "Asian Social Science", supl. [2].

Gambetta D. (red) (1988), *Trust – Making and Breaking Relationships*, Basil Blackwell Oxford.

GUS (2015), *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2014*, www.stat.gov.pl, [dostęp: 20.10.2016].

GUS (2015), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 r.*, www.stat.gov.pl [dostęp: 20.10.2016].

GUS (2015), *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013*, www.stat.gov.pl [dostęp: 20.10.2016].

Jaworek M., Kuzel M. (2013), *Aktywność inwestycyjna największych przedsiębiorstw w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 155.

Karaszewski (red.) (2012), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

Mendes S., Serrasquiro Z., Macas Nunes P. (2014), *Investment determinants of young and old Portuguese SMEs: A quantile approach*, "BRQ Business Research Quarterly", vol. 17, issue 4.

Merło P. (2014), *Rola polityki podatkowej państw w kształtowaniu poziomu inwestycji rzeczowych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Studia BAS Nr 1(37).

PARP (2015) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Warszawa.

Rębilas R. (2014), *Finansowanie inwestycji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Różański J. (2006), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa.

Różański J. (2010), *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*, PWE, Warszawa.

Starzyńska D. (2014), *Struktura kapitałowa przedsiębiorstw a współpraca ze sferą nauki w zakresie działalności innowacyjnej w świetle badań empirycznych*, „Annales Sectio H, Oeconomia”, t. 48.

Zvejskova M. (2012), *Financing of projects in small and medium-sized enterprises in the Czech and Slovak Republic*, “Scientific Papers of the University of Pardubice”, vol. 17, issue 23.

Nelly Daszkiewicz | Nelly.Daszkiewicz@zie.pg.gda.pl

Politechnika Gdańska

Inna Suchkova | innas5019@mail.ru

Politechnika Gdańska

Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez sieci na obszarze Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej. Wyniki badań z Kazachstanu

Internationalization of enterprises through networks in the area of the Eurasian Economic Union. Results from Kazakhstan

Abstract: Eurasian Economic Union includes Russia, Kazakhstan, Belarus, Armenia and Kyrgyzstan. However, Russia's position is dominant. Economic integration usually leads to intensification of internationalization process due to elimination of existing barriers among economies. An increase in trade and capital flows can be therefore expected. Moreover, internationalization through networks is one of the forms/instruments of firm internationalization. The goal of this article is to present the perception of opportunities resulting from establishment of Eurasian Economic Union as well as the internationalization through networks among enterprises in Kazakhstan. The article presents a fragment of the research results conducted in the period between August 12th and September 28th 2016 in the area of the Republic of Kazakhstan. The classification criterion for investigation was the export activity of the firm. The investigation includes firms in the database of exporters from Kazakhstan called KazNextInwest. It includes 731 enterprises. Enterprises answered a questionnaire with the use of CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Finally, the research was conducted on the sample of 108 exporters which function in the area of the Republic of Kazakhstan. The article presents the importance of networking and cooperation in the process of firm interna-

tionalization, characteristics of Eurasian Economic Union and the research results. In the summary final conclusions are included.

Key words: Euroasian Economic Union, internationalization, integration, network, cooperation, trust

Wprowadzenie

Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) funkcjonuje od 01.01.2015 roku. W jej skład wchodzi Rosja, Kazachstan, Białoruś, Armenia i Kirgistan. Pozycja Rosji jest dominująca w ugrupowaniu. Jednym z efektów powstania ugrupowania integracyjnego jest intensyfikacja internacjonalizacji przedsiębiorstw, które wykorzystują szanse na ekspansję na nowe rynki w związku z eliminacją dotychczasowych barier między gospodarkami. Można zatem oczekiwać wzrostu obrotów handlowych i przepływów kapitałowych. Internacjonalizacja poprzez sieci jest jedną z form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest ukazanie postrzegania szans związanych z utworzeniem EUG przez przedsiębiorstwa z Kazachstanu oraz wykorzystywania przez nie sieci jako metody internacjonalizacji.

W artykule przedstawiono fragment wyników badań zrealizowanych w terminie 12 sierpnia–28 września 2016 roku na terytorium Republiki Kazachstanu. Kryterium klasyfikacyjnym do badania była działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Badaniem objęto przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie eksporterów Kazachstanu o nazwie *KazNextInwest*. Udostępniona baza obejmowała 731 firm – eksporterów. Przy tworzeniu bazy korzystano również z serwisów: www.kazninvest.kz oraz www.kz24.net.

Przedsiębiorstwa udzielały odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu pytania przy wykorzystaniu wywiadów CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo, *Computer Assisted Telephone Interviewing*). Ostatecznie badanie zostało przeprowadzone na próbie 108 przedsiębiorstw eksporterów działających na terytorium Republiki Kazachstanu.

W artykule kolejno przedstawiono znaczenie sieci i współpracy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, scharakteryzowano Euroazjatycką Unię Gospodarczą i przedstawiono wyniki badań. W zakończeniu zawarte zostały wnioski z badań.

Rola współpracy w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

W literaturze poświęconej internacjonalizacji przedsiębiorstw początek rozwoju podejścia sieciowego (network approach) wyznaczany jest na koniec lat 80. XX wieku. Obecnie podejście to należy do jednego z głównych nurtów badań. Zakłada ono, że na skutek powiązań sieciowych następuje przyspieszenie internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Hollensen 2007, s.72, za: Wach 2012, s.109]. Ponadto, w szczególności w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, sieć ułatwia przełamywanie wielu barier, gdyż umożliwia łączenie zasobów, wiedzy i know-how. W rezultacie kooperacja w sieci pomaga również firmie pokonywać bariery związane z dystansem psychicznym [Daszkiewicz 2014].

Dotychczas na świecie nie przeprowadzono wielu badań, których wyniki potwierdziłyby istnienie zależności pomiędzy funkcjonowaniem przedsiębiorstw w sieciach a procesem ich umiędzynarodowienia. Sieci pomagają przedsiębiorstwom, m.in. w odkrywaniu nowych szans, uzyskaniu dostępu do rynków zagranicznych [Ellis 2000], rozwijaniu przewag konkurencyjnych poprzez akumulację międzynarodowej wiedzy i/lub rozwój formalnych powiązań międzynarodowych [Zhou i in. 2007].

Przegląd badań przeprowadzony przez M. Zaina i S.I. Nga [2006] wykazał następujące kierunki oddziaływania tego wpływu: wyzwalenie i motywacja intencji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, wpływ na decyzje dotyczące wyboru rynków, wpływ na decyzje dotyczące sposobów wejścia na rynki zagraniczne, zdobywanie dostępu do dodatkowych kontaktów i kanałów, zdobywanie dostępu do wiedzy o lokalnych rynkach, uzyskiwanie wiarygodności na wejściu, niższe koszty i zmniejszenie ryzyka internacjonalizacji, wpływ na wzorzec i tempo internacjonalizacji.

Integracja ekonomiczna, w przypadku wielu ugrupowań, m.in. Unii Europejskiej (UE), NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) czy ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*) oznaczała również przyspieszoną internacjonalizację przedsiębiorstw. We wszystkich przypadkach nastąpił wzrost handlu zagranicznego i przepływu kapitału. W 2003 roku N. Daszkiewicz [2004, ss. 119-150] prowadziła badania m.in. na temat postrzegania skutków przystąpienia Polski do UE przez przedsiębiorców. Najogólniej mówiąc, badani przedsiębiorcy postrzegali akcesję Polski do UE jako bardzo istotne wydarzenie wpływające (pozytywnie i negatywnie) na proces internacjonalizacji swoich przedsiębiorstw.

Należy podkreślić, że sieciowanie (*networking*), na którym skupiono się w niniejszym artykule jest sposobem (formą, instrumentem) umiędzynarodowienia, jaki wykorzystują przedsiębiorstwa przy różnych strategiach działania.

Warto podkreślić, że partnerstwo uczestników sieci opiera się na zaufaniu oraz przynajmniej częściowej wspólnocie celów [Mikuła 2006, ss. 113-130].

Euroazjatycka Unia Gospodarcza

Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) została powołana 29 maja 2014 roku przez trzy państwa założycielskie, tj. Białoruś, Kazachstan i Rosję. 10 października 2014 roku do unii dołączyła Armenia, a 23.12.2014 roku Kirgistan. Najogólniej, celem EUG była polityczna i gospodarcza integracja państw byłego ZSRR.

Po rozpadzie ZSRR Rosja starała się utrzymać swoje wpływy w nowo powstałych państwach. Dlatego też jej głównym celem stała się integracja dawnych republik radzieckich oraz zacieśnienie współpracy regionalnej z zachowaniem dominującej pozycji Rosji, co miało zapewnić i wzmocnić jej wpływy w regionie. Jednocześnie unia euroazjatycka miała stanowić blok będący partnerem i rywalem dla Unii Europejskiej i Chin [Michalik 2015, ss. 37-48].

Mimo że to Rosja znajduje się w centrum integracji regionu, należy podkreślić, iż inicjatywę utworzenia unii euroazjatyckiej w 1994 roku zgłosił prezydent Kazachstanu, Nursultan Nazarbajew. Według koncepcji N. Nazarbajewa unia euroazjatycka powinna stanowić związek ściśle współpracujących ze sobą państw w dziedzinie gospodarki, nauki, obronności, kultury, edukacji i ochrony środowiska. Ponadto unia euroazjatycka powinna utworzyć organy ponadnarodowe. Należy podkreślić, że N. Nazarbajew zwrócił się do Rosji o przejęcie przywództwa w unii gospodarczej. Jednak ówczesny prezydent Rosji, Borys Jelcyn, nie wykazał zainteresowania projektem. Sytuacja zmieniła się, kiedy prezydentem Rosji został Władimir Putin, który okazał się odpowiednim partnerem dla N. Nazarbajewa do realizacji projektu integracyjnego regionu [Gostomski, Michałowski 2015, ss. 81-92].

K. Czerewacz-Filipowicz [2015, ss. 227-237] do głównych czynników, które skłaniają Kazachstan do współpracy z Rosją, zalicza:

- 1) Czynniki polityczne – chęć zapewnienia pokoju, bezpieczeństwa i stabilności, ochrony granic, przeciwdziałanie lokalnym konfliktom i fundamentalizmowi islamskiemu.
- 2) Powiązanie Kazachstanu z rosyjską infrastrukturą przesyłową surowców. Mimo że Kazachstan posiada ogromne zasoby ropy naftowej, gazu ziemnego i uranu, to infrastruktura związana z lokalizacją miejsc ich wydobycia oraz lokalnych rynków zbytu uzależnia Kazachstan od Rosji (np. ropa naftowa i gaz wydobywane w Kazachstanie są częściowo przetwarzane w Rosji).

3) Przyczyny obiektywne, wynikające z rozpadu ZSRR i zmian w sytuacji międzynarodowej, np. procesy dezintegracyjne zachodzące w relacjach między państwami byłego ZSRR czy wybór zagranicznej strategii politycznej dla państw niepretendujących do statusu światowych lub regionalnych mocarstw.

Oceny perspektywy dalszego procesu integracyjnego regionu są ostrożne. A. Michalik [2015, ss. 37-48] uważa, że z uwagi na dominację Rosji inne państwa regionu podchodzą do tej inicjatywy z nieufnością. Niekorzystny jest również brak w projekcie Ukrainy, której członkostwo wzmocniłoby go zarówno gospodarczo, jak i politycznie.

Z kolei E. Gostomski i T. Michałowski [2015, ss. 81-92] twierdzą, iż w wyniku utworzenia EUG będzie się pogłębiać wymiana handlowa i współpraca w dziedzinie inwestycji między krajami członkowskimi. Natomiast osiągnięcie poziomu integracji porównywalnego z Unią Europejską będzie bardzo trudne i jeśli zostanie zrealizowane, to potrwa wiele lat. Powodem jest ogromne zróżnicowanie krajów członkowskich oraz dominująca pozycja Rosji.

Metodyka badania

Za przeprowadzeniem badania przemawiały następujące przesłanki:

- Aktualność tematu – Euroazjatycka Unia Gospodarcza (EUG) jest nowym ugrupowaniem, które zaczęło funkcjonować 1 stycznia 2015 roku.
- Dotychczas nie prowadzono jeszcze badań na temat wpływu utworzenia EUG na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących na jego obszarze. Badania mają zatem nowatorski charakter.
- Historia i specyfika krajów należących do EUG pozwalają oczekiwać odmiennych wniosków w z badań niż w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze innych ugrupowań integracyjnych, w szczególności Unii Europejskiej.
- Miejsce zamieszkania i znajomość lokalnego rynku przez współautorkę artykułu.

Badanie zostało przeprowadzone w terminie 12 sierpnia–28 września 2016 roku na terytorium Republiki Kazachstanu. Kryterium klasyfikacyjnym do badania była działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Badaniem objęto przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie eksporterów Kazachstanu o nazwie *KazNextInvest*. Udostępniona baza obejmowała 731 firm – eksporterów. Przy tworzeniu bazy wykorzystano również z serwisów: www.kazninvest.kz oraz www.kz24.net.

Przedsiębiorstwa udzielały odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu pytania przy wykorzystaniu wywiadów CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo, *Computer Assisted Telephone Interviewing*). W praktyce pozyskiwanie odpowiedzi w ramach badań zostało podzielone na dwa etapy obejmujące 1) wysłanie ankiet i 2)

rozmowę telefoniczną. Ostatecznie badanie zostało przeprowadzone na próbie 108 przedsiębiorstw eksportujących, działających na terytorium Republiki Kazachstanu.

Na podstawie studiów literaturowych i w oparciu o wyniki wybranych badań sformułowano hipotezę badawczą:

H1: Przedsiębiorstwa z Kazachstanu oczekują intensyfikacji internacjonalizacji przedsiębiorstw w związku z utworzeniem EUG.

Charakterystyka próby badawczej

Wielkość badanych przedsiębiorstw

Wśród badanych przedsiębiorstw znajdują się firmy z każdej klasy wielkości tj. mikro, małe, średnie i duże. Udział przedsiębiorstw należących do sektora MSP wynosi 62% (67 firm), natomiast udział dużych przedsiębiorstw wynosi 38% (41 firm) (tabela 1). W analizowanej próbie mamy zatem do czynienia z nadreprezentacją przedsiębiorstw dużych i średnich w porównaniu z całą populacją przedsiębiorstw Republiki Kazachstanu. Wynik ten można jednak wyjaśnić faktem, że udział przedsiębiorstw umiędzynarodowionych wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa [Daszkiewicz, Wach 2014, s. 86]. Poza tym udział eksporterów wśród przedsiębiorstw wzrasta wraz z ich wielkością, ponadto wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie udział eksportu w sprzedaży [Tarnawa, Zadura-Lichota 2013, ss. 74-82].

Tabela 1. Wielkość badanych przedsiębiorstw

| Wielkość firmy | Liczba | % |
|----------------------------------|--------|-------|
| Mikro (0-9 zatrudnionych) | 6 | 5,6 |
| Małe (10-49 zatrudnionych) | 28 | 25,9 |
| Średnie (50-249 zatrudnionych) | 33 | 30,5 |
| Duże (powyżej 250 zatrudnionych) | 41 | 38,0 |
| Suma | 108 | 100,0 |

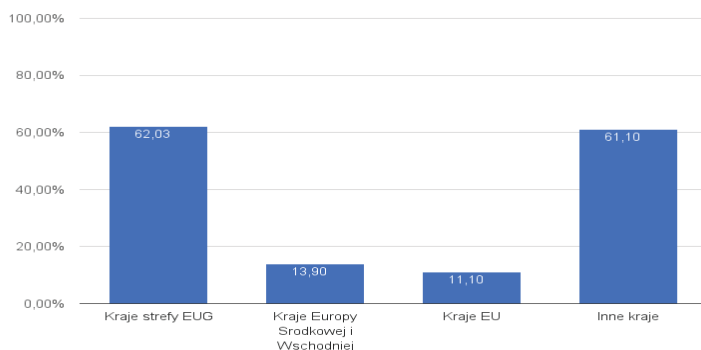
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108).

Kierunki ekspansji

Respondentów poproszono o wskazanie głównego kierunku geograficznego ekspansji. 62% przedsiębiorstw wskazało na inne kraje Euroazjatyckiej Unii Gospodar-

czej, 14% na kraje Europy Środkowej i Wschodniej, a tylko 11% na kraje Unii Europejskiej. Aż 61% respondentów wymieniło inne kierunki eksportu: kraje byłego ZSRR, do których dystans psychiczny jest niewielki, czyli: Ukrainę, Gruzję, Turkmenistan, Tadżykistan i Uzbekistan. Pozostałe wymienione kraje to Afganistan, Chiny, Norwegia, Turcja, Japonia i Stany Zjednoczone (rysunek 1).

Rysunek 1. Główny kierunek geograficzny ekspansji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108).

*możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Motywy i powody ekspansji

Następnie respondentów zapytano o główny motyw internacjonalizacji. Motywy zostały podzielone zgodnie ze znaną i popularną klasyfikacją OECD [1997a, 1997b; Daszkiewicz 2014, ss. 207-2019] na:

- 1) motywy „wypychające” (*push factors*) – kiedy niekorzystna sytuacja na rynku krajowym skłania firmę do ekspansji zagranicznej (np. rosnąca konkurencja, nasylenie rynku krajowego);
- 2) motywy „przyciągające” (*pull factors*) – kiedy przedsiębiorstwa dostrzegają potencjalny rynek za granicą (dzięki internacjonalizacji mogą osiągnąć korzyści skali i korzyści zasięgu);
- 3) czynnik szans (*chance factor*) – np. przedsiębiorca dostrzega właściwe warunki na rynkach zagranicznych i wykorzystuje przypadkowe okazje (np. otrzymuje odpowiedź na zapytanie ofertowe skierowane do przedsiębiorstwa z zagranicy);
- 4) czynnik przedsiębiorczy (*entrepreneurial factor*) – czynnik przedsię-

biorczy wiąże się z ciągłym dążeniem do wzrostu (np. międzynarodowa orientacja przedsiębiorcy).

Najwięcej firm (prawie 40%) wskazało czynniki szans, czyli przypadkowe okazje, które pojawiają się na rynkach zagranicznych, 29% przedsiębiorstw dostrzegło nowe szanse za granicą (*pull factor*), a tylko 15% dokonuje ekspansji z powodu niekorzystnych warunków na rynku krajowym (*push factor*). Dążenie do wzrostu (*entrepreneurial factor*) leżało u podstaw działań międzynarodowych blisko 17% badanych przedsiębiorstw (tabela 2).

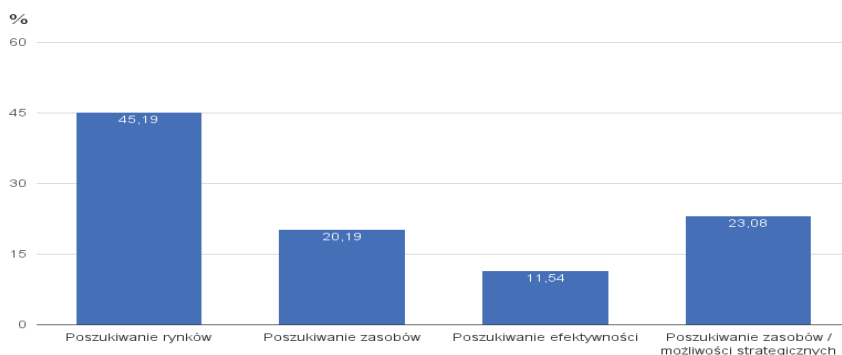
Tabela 2. Motywy internacjonalizacji

| Główny motyw internacjonalizacji | Liczba | % |
|---|--------|-------|
| Niekorzystne warunki na rynku krajowym | 16 | 15,0 |
| Dostrzeżenie szans na rynkach zagranicznych | 31 | 29,0 |
| Wykorzystanie przypadkowych okazji na rynkach zagranicznych | 42 | 39,2 |
| Stałe dążenie do wzrostu firmy | 18 | 16,8 |
| Suma | 107 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=107).

Następne pytanie zadane respondentom dotyczyło głównego powodu ekspansji zagranicznej firmy. Powody ekspansji podzielono zgodnie z inną bardzo znaną klasyfikacją lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez korporacje transnarodowe J. Dunninga [1993, ss.183-218]. Dla największej liczby respondentów (45%) głównym powodem ekspansji zagranicznej jest poszukiwanie nowych rynków, 23% przedsiębiorstw wskazało na możliwość pozyskania zasobów strategicznych lub kompetencji, dla 20% przedsiębiorstw głównym powodem internacjonalizacji jest poszukiwanie zasobów, a dla niespełna 12% – podnoszenie efektywności (rysunek 2).

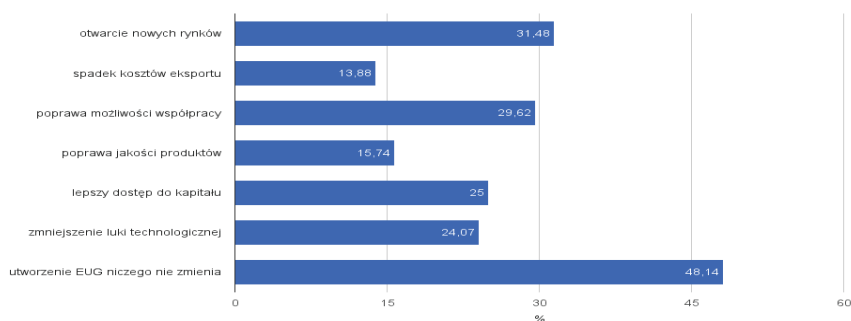
Rysunek 2. Powody internacjonalizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=104).

Następnie przedsiębiorstwa zapytano o nadzieje, jakie wiążą z utworzeniem EUG. 48% respondentów uważa, że utworzenie nowego ugrupowania integracyjnego niczego nie zmieni w funkcjonowaniu ich firmy, 31% wiąże swoje nadzieje na rozwój międzynarodowy związku z otwarciem nowych rynków, a blisko 30% liczy na możliwości współpracy. Dalsze wskazania dotyczą lepszego dostępu do kapitału (25%), zmniejszenia luki technologicznej (24%), poprawy jakości produktów (16%) i spadku kosztów eksportu (14%) (rysunek 3).

Rysunek 3. Szanse w związku z utworzeniem EUG



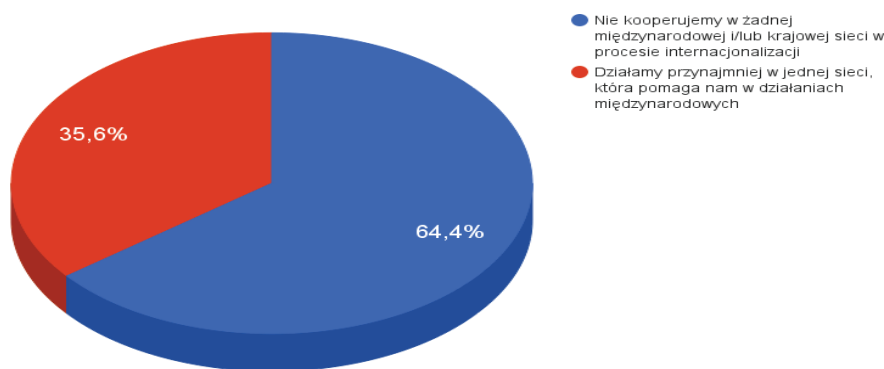
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (N=108).

*możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Kooperacja w sieciach międzynarodowych

Respondentom zadano pytanie, czy kooperują przynajmniej w jednej sieci krajowej lub międzynarodowej, która pomaga firmie w działaniach międzynarodowych. 35,6% badanych przedsiębiorstw kooperuje w sieci, natomiast 64,4% nie kooperuje. Uzyskany wynik nie świadczy o wysokim poziomie kooperacji wśród badanych firm, jednak uzyskany wynik jest wyższy niż w przypadku wielu wyników badań prowadzonych w Polsce [np. Daszkiewicz, 2014, 2016]. Jednocześnie przyjęta hipoteza badawcza została potwierdzona.

Rysunek 4. Kooperacja w sieciach międzynarodowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=104).

Zakończenie

Przedstawione wyniki są fragmentem badania dotyczącego procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw z Republiki Kazachstanu. Głównym celem realizowanego badania jest określenie wpływu utworzenia EUG na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw. W niniejszym artykule skoncentrowano się przede wszystkim na kwestii współpracy, funkcjonowaniu w sieciach oraz postrzeganiu przez przedsiębiorców szans związanych z utworzeniem nowego ugrupowania integracyjnego. Najważniejszym ograniczeniem badawczym jest brak reprezentatywności próby, dlatego też wyniki badania nie mogą być uogólnione na inne eksportujące przedsiębiorstwa. Mimo to próbę badawczą należy uznać za dużą, biorąc pod uwagę warunki Kazachstanu oraz problemy, na które natrafiła autorka w trakcie realizacji bada-

nia (np. problemy z uzyskaniem bazy). Należy podkreślić, że w badaniach wzięło udział ponad 13% przedsiębiorstw z udostępnionej bazy eksporterów. Udział ten, w porównaniu z podobnymi badaniami prowadzonymi w Polsce, można uznać za satysfakcjonujący [np. Daszkiewicz 2016, ss.121-127].

Uzyskane wyniki pozwalają na wskazanie pewnych wniosków uogólniających:

1) Głównym kierunkiem ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw są inne kraje EUG.

2) Głównym motywem internacjonalizacji jest wykorzystywanie przypadkowych okazji na rynkach zagranicznych, ale jednocześnie aż 30% respondentów dostrzega szanse na rynkach zagranicznych (*pull factor*). Natomiast najczęstszym powodem ekspansji jest poszukiwanie nowych rynków.

3) Ponad połowa badanych respondentów dostrzega szanse w związku z utworzeniem UEG, w tym 31% respondentów wiąże swoje nadzieje na rozwój międzynarodowy związku z otwarciem nowych rynków, a blisko 30% liczy na nowe możliwości współpracy. Ponieważ ponad 35% badanych przedsiębiorstw już działa w sieci, to stan ten pozwala sformułować ostrożny wniosek o pozytywnym nastawieniu przedsiębiorstw do kooperacji (zwłaszcza w porównaniu z wynikami podobnych badań prowadzonych w Polsce).

Mimo ograniczonej możliwości porównania uzyskanych wyników badań z innymi badaniami prowadzonymi np. w Polsce [Daszkiewicz, Wach 2014; Daszkiewicz 2016] wyniki można uznać za optymistyczne – pokazują one dość dobrą kooperację i chęć rozwoju dalszej współpracy w związku z utworzeniem EUG.

Bibliografia

Czerewacz-Filipowicz K. (2015), *Zakres procesów integracyjnych w ramach Unii Celnej Rosji, Białorusi i Kazachstanu*, „International Business and Global Economy”, t. 33.

Daszkiewicz N. (2014), *Internationalisation of Firms through Networks – Empirical Evidence from Poland* [w:] red. **A. S. Gubik, K. Wach**, *Miscolc International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, University of Miscolc.

Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, PWN, Warszawa.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014), *Motives for going international and entry modes of family firms in Poland*, „Journal of Intercultural Management”, t. 6, nr 2.

Ellis P. (2000), *Social ties and foreign market entry*, „Journal of international business studies”, t. 31, nr 3.

Gostomski E., Michałowski T. (2015), *Euroazjatycka unia gospodarcza-próba ożywienia instytucjonalnej integracji gospodarczej na obszarze dawnego ZSRR*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 1 (Gospodarka regionalna i międzynarodowa).

Hollensen S. (2007), *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, wyd. IV, Pearson Education, Harlow.

Michalik A. (2015), *Unia euroazjatycka–realną szansą dla integracji gospodarczej w regionie?*, „Studia Ekonomiczne”, 228.

Mikula B., Pietruszka-Ortyl A. (2006), *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, 715.

Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, PWN, Warszawa.

Zain M., Ng S. I. (2006), *The impacts of network relationships on SMEs internationalization process*, „Thunderbird international business review” 48(2), 183.

Zhou L., Wu W. P., Luo X. (2007), *Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks*, „Journal of international business studies”, 38(4).

Tymoteusz Doligalski | tdolig@sgh.waw.pl

Warsaw School of Economics

Emilia Tomczyk

Warsaw School of Economics

Nowcasting New Car Registrations with Google Search Data and Car Manufacturers' Website Traffic

Abstract: The purpose of this paper is an attempt to nowcast (here: to predict in a short time horizon) new car registrations in Poland based on data of Google search queries and website traffic of car manufacturers. The study covers 47 monthly observations for six automotive makes. The strongest explanatory power is exhibited by the autoregressive component (number of registrations lagged one month), followed by the number of search queries. The website traffic of car manufacturers significantly influences the number of registrations in two out of six cases.

Key words: nowcasting, prediction, car, automotive, Internet, search, Google, website traffic, Poland, CEE

Introduction

Bańbura et al. [2013] define nowcasting as “the prediction of the present, the very near future and the very recent past”. They argue that the essence of nowcasting is “exploitation of information which is published early and possibly at higher frequencies than the target variable of interest in order to obtain an ‘early estimate’ before the official figure becomes available”. The delay in publishing various data,

which still can amount to weeks or even months, makes nowcasting valuable in the modern economy. Schmidt and Vosen [2009] argue that macroeconomic turbulences, great uncertainty and unique shocks cause past values to lose their prediction power. As a consequence these are the conditions which also augment the application value of nowcasting.

According to Choi and Varian [2011] there are several sources of data on real time economic activities which may help in predicting the present (as opposed to predicting the future). Possibly the most often used is data from Google Trends presenting number and location of chosen search queries. The data may be used to identify the actual fluctuations of unemployment, the level of consumption as well as development of infectious diseases [Choi & Varian 2011].

In our previous publication [Tomczyk, Doligalski 2015] we formulated and discussed three conditions which fulfilment should increase the application value of nowcasting based on data from Google Trends:

- 1) The nowcasted activity is preceded with search engine queries,
- 2) It is possible to identify search queries associated with the nowcasted activity,
- 3) Searches lead to a nowcasted activity to a similar extend.

The other sources of information are parcel shipment companies or credit card operators, as they possess precise real-time data on transactions in certain locations. There exists yet another source of data which can be used in nowcasting. This is the data on website traffic. Usually these data are fragmentarized. The website owner possesses thorough knowledge on his or her traffic, but does not know the traffic of other websites. There exist however research entities that provide data on traffic of various websites in a certain category. Megapanel PBI/Gemius is such a research program. It monitors online behaviour of Polish internet users, thus providing monthly data on traffic on most popular websites in Poland. This kind of data meets the above mentioned requirements of nowcasting.

The purpose of this paper is an attempt to nowcast new car registrations in Poland based on the data of Google search queries and website traffic of car manufacturers¹. Usefulness of web search data in predicting behaviour of economic variables has already been noted in literature [Askitas & Zimmermann 2009; Choi & Varian 2011; Li, Peng, Hang, Jiaying 2013]. Polish publications on nowcasting concern usually macroeconomic or financial variables and – beyond the economic science – meteorology.

1. The previous version of this paper was presented at the 6th EMAC Regional Conference in Vienna, Austria, September 16-18, 2015. In the current paper the literature review has been augmented.

A few publications on nowcasting concern the automobile markets [Choi & Varian 2011; Sun, Li, Li, Zhang 2013; Carrière-Swallow & Labbé 2013]. Their common approach is the use of search data as the independent variable. The data on car manufacturers' website traffic – to our best knowledge – has not served as predictor of car sales or registrations yet.

Description of data

Our sample covers 47 monthly observations from January 2011 to November 2014. Monthly data on new registrations of passenger cars² are provided by the Polish Association of Automotive Industry (PAAI)³ on the basis of the Central Register of Vehicles database administered by the Ministry of the Interior. A one-month lag is allowed by Polish law between the purchase of a private car and its registration. Current data on number of registrations becomes available on the PAAI webpage around the 5th day of the next month. First registrations of makes of passenger cars included in the empirical analysis (that is, Fiat, Opel, Peugeot, Renault, Skoda, and Toyota) are coded with variables starting with the letter R; for example, R_fiat stands for the number of Fiat cars first registered in a given month. Seasonal effects are expected: so-called summer inertia, that is, lower numbers of first registrations in the summer months (June, July and August), and higher end-of-year sales in the winter months (November, December and January).

Relative numbers of queries pertaining to car makes are coded by variables starting with the letter S and defined in a way proposed by Choi and Varian: "The query index is based on *query share*: the total query volume for the search term in question within a particular geographic region divided by the total number of queries in that region during the time period being examined. The maximum query share in the time period specified is normalized to be 100 and the query share at the initial date being examined is normalized to be zero" [Choi & Varian 2011, p. 3]. Original search data is defined relative to Opel sales in the week of March 31 – April 6, 2013 (the maximum query share in the period analysed). For aggregated monthly series, data is rescaled relative to the maximum monthly query in the period analysed, that is, number of Opel queries in October 2014, equal to 396,43. For example, S_fiat stands for the percentage of queries on Fiat cars in a given month relative to the maximum level of 396,43.

2. For legal reasons, the category of personal cars includes also cars with cargo compartment (Polish: *samochoody z kratką*) in the period January–July 2014.

3. Polish Association of Automotive Industry, <http://www.pzpm.org.pl/en>, [2016.08.25].

Traffic variables, coded with variables starting with the letter T, reflect the number of unique visitors of car manufacturers' websites in a given month. This type of data has not been previously used to explain first registrations or other sales numbers. The source of traffic time series is Megapanel PBI/Gemius which monitors the online behaviour based on a panel of Polish internet users. The data on website traffic is subject to estimates and cannot be interpreted in a straightforward way but it allows to compare various websites visited by Polish consumers. Data provider records missing values when number of visits is lower than a minimum defined level (in case of car manufacturers, 40,000 hits); for the purpose of this paper, two approaches to missing data were undertaken:

- imputation of the "lower bound" value of 40,000 visits,
- calculation of an average of two months preceding and two month following a missing value; in special case of Renault, missing value for November 2014 is calculated as an average of four preceding months.

Results of empirical analysis (see next section) show that treatment of missing values does not influence outcomes in a significant way.

We limit our dataset to internet data (that is, search and traffic data) and lagged values of the dependent variable (car registrations), omitting car market data and macroeconomic variables. The rationale for this approach is that internet data are available almost in real time, and car registrations data become accessible speedily, on the 5th of the next month. On the other hand, macroeconomic data are published with at least two-month lags which limits their application for nowcasting.

Empirical results

Linear models with HAC standard errors (to account for serial correlation in the error term) have been estimated for six variables describing number of first registrations: Fiat, Opel, Peugeot, Renault, Skoda, and Toyota. Results are summarised in Table 1. The strongest explanatory power is exhibited by the autoregressive component (that is, number of registrations lagged one month); it is the only regressor that is statistically significant at the 0,05 significance level in all six models, and the size of the estimated coefficients vary from 0,314 for Toyota to 0,642 for Fiat.

As far as search data is concerned, in four of the models (for Fiat, Opel, Peugeot and Skoda) search variables lagged either one (in case of Peugeot) or two months exhibit positive and statistically significant influence on the number of registrations. This result is consistent with the one-month delay between car sale and its registra-

tion allowed by Polish law, taking into account that additional delay may be expected between internet search and actual signing of the contract.

Table 1. Summary of estimation results

| | Fiat | Opel | Peugeot | Renault | Skoda | Toyota |
|---------------------------|--------|--------|----------|---------|----------|----------|
| AR(1) | 0,642 | 0,396 | 0,382 | 0,399 | 0,485 | 0,314 |
| S_t | -- | -- | -- | -- | -- | 64,987 |
| S_{t-1} | -- | -- | -25,100 | -- | -- | -- |
| S_{t-2} | 25,285 | 22,428 | -- | -- | 49,425 | -- |
| T_{t-1} | -- | -- | 0,749 | 1,085 | -- | -- |
| summer dummy | -- | -- | -- | -- | -348,374 | -354,485 |
| winter dummy | -- | -- | -117,006 | -- | -- | -- |
| R ² | 0,485 | 0,371 | 0,368 | 0,301 | 0,503 | 0,533 |
| RESET <i>p</i> -value | 0,189 | 0,527 | 0,068 | 0,503 | 0,677 | 0,170 |
| normality <i>p</i> -value | 0,000 | 0,166 | 0,043 | 0,780 | 0,927 | 0,924 |
| maximum VIF | 1,004 | 1,081 | 1,657 | 1,000 | 1,154 | 1,557 |

All variables are statistically significant at 0,05 level.

Traffic variables do not exhibit systematic and statistically significant influence on the number of car registrations for any lag considered in the models. In two cases (that is, Peugeot and Renault) traffic variable lagged one month is statistically significant; however, these two models exhibit the lowest coefficients of determination and their descriptive value is therefore limited.

The models provide only limited support for the hypothesis of seasonal behaviour of car registrations. Summer dummy variable estimated coefficient exhibits its expected negative sign (for summer consumer inertia) and is statistically different from zero in two cases only, for Skoda and Toyota. Winter dummy variable is only statistically significant (but with negative coefficient which contradicts the expectations of high end-of-year sales) in the Peugeot model.

As far as general statistical quality of the estimated models is concerned, they are correctly specified according to the RESET test. All but two (for Fiat and Peugeot) have normally distributed standard errors, and since sample size can be considered sufficient, lack of normality does not negatively influence estimation results. There is no multicollinearity in any of the models. Treatment of missing values in traffic data does not influence the general conclusion that traffic numbers do not have statistically significant impact on the dependent variable.

Discussion

There are two major factors influencing number of first registrations: autoregressive component and search data. The result is coherent with Choi and Varian's conclusion, as "simple seasonal AR models that include relevant Google Trends variables tend to outperform models that exclude these predictors by 5% to 20%" [Choi & Varian 2011, p. 8].

What remains to be explained are the differences in lag lengths between internet search and car registration. The lag may be non-existent (for Renault, where search variables do not exhibit significant impact at all, and Toyota, where only current value does), equal to one month (for Peugeot) or to two months (for the three remaining car makes). Certain delay between search and registration is expected but should be similar for all car makes; to explain the differences, factors such as length of order fulfilment and sales policies of car manufactures should be taken into consideration.

Econometric analysis of car registrations data suggests that there subsets of car makes may be distinguished: Fiat and Opel (of which registration numbers seem to follow similar patterns based on search data lagged two months); Skoda and Toyota (which exhibit significantly lower registrations in the summer months); and Peugeot and Renault, where influence of lagged traffic data may be observed. Otherwise, car manufacturer website traffic appears to have limited predictive value. Interestingly, in these two cases the search factor is either not-existent (Renault) or negatively correlated with number of registrations (Peugeot). For a Polish consumer these two brands are more difficult to spell than other included in the research. As we included only properly spelled brands, the search data might not have fully reflected the number of queries. The result may suggest that website traffic may be considered as a predictor when search data is unavailable or clear attribution of search queries with the nowcasted activity is problematic.

This study is burdened with the following limitations. Its purpose was to nowcast new passenger car registrations, performed both by consumers and businesses. Often Google search data is used for prediction of private consumer activities. Due to limited availability of detailed data we attempted to nowcast all passenger car registrations. It might have resulted in lower prediction quality, but it is of greater practical use as it reflects the entire sale volume.

Macroeconomic variables (e.g. consumer satisfaction index, general business conditions index) and automobile market data were not included in the research. They are published with a delay, thus do not meet nowcasting requirements. However, lagged data of this kind could be included into more sophisticated models.

Acknowledgment

The research project would not have been possible without the support of Polskie Badania Internetu Sp. z o.o (PBI). The company provided us with the data on website traffic of car manufacturers in the period from January 2011 to November 2014. The research program Megapanel PBI/Gemius presents the behaviour of Polish Internet users based on a study Net Track Millward Brown SMG/KRC, conducted on a sample selected and weighted by PBC.

References

Askitas N., Zimmermann K.F. (2009), *Google Econometrics and Unemployment Forecasting*, "Applied Economics Quarterly", 55 (2), 107–120.

Bañbura M., Giannone D., Modugno M., Reichlin L. (2013), *Now-Casting and the Real-Time Data Flow*, Working Papers, European Central Bank, no. 1564.

Carrière-Swallow Y., Labbé F. (2013), *Nowcasting with Google Trends in an Emerging Market*, "Journal of Forecasting", 32 (4), 289–298.

Choi H., Varian H. (2011), *Predicting the Present with Google Trends*, "Economic Record", 88, 2–9. doi: 10.1111/j.1475-4932.2012.00809.

Li N., Peng G., Chen H., Bao. J. (2013), *A Prediction Study on E-commerce Orders Based on Site Search Data*, 6th International Conference on Information Management, "Innovation Management and Industrial Engineering", 2, 314–318.

Schmidt T., Vosen S. (2009), *Forecasting Private Consumption: Survey-based Indicators vs. Google Trends*, "Ruhr Economic Papers", 155.

Sun B., Li B., Li G., Zhang K. (2013), *Automobile Demand Forecasting: An Integrated Model of PLS Regression and ANFIS*. *Advances in Information Sciences & Service Sciences*, 5(8), 429–436.

Tomczyk E., Doligalski T. (2015), *Predicting New Car Registrations: Nowcasting with Google Search and Macroeconomic Data* [in:] Sł. Partycki (ed.), *E-społeczeństwo w Europie Środkowej i Wschodniej. Teraźniejszość i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin, 228–236.

Katarzyna Kuklińska | Katarzyna.L.Kuklińska@spoleczna.pl

Spoleczna Akademia Nauk

Kreowanie zaufania osób starszych do instytucji publicznych na przykładzie ośrodków pomocy społecznej

Creation of Elderly People's Trust for Public Institutions Based on the Example of Social Welfare Centers

Abstract: Ageing of the populations is an international major problem for many public institutions. It's very difficult to find a proper solution. Society, especially elderly people, does not trust institutions like social welfare centers. They are afraid of their future life despite new solutions are proposed by Polish government or the European Union. The question is if the people are right. This article was written on the basis of two researches conducted among people who work in public institutions like social welfare centers, because it was interesting point what they knew about elderly people's life. Institutional assessment regarding the ageing population phenomenon has been recognized as one of the basic factors that will be used for planning and implementation of any projects aimed at improving the situation of elderly people.

Key words: ageing population, trust, the needs of elderly people, social welfare centers, state aid policy

Wstęp

Człowiek żyje w świecie wartości, którymi jest „wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń” [Encyklopedia PWN 2016]. Definicja *wartości*

jest krótka i zarazem zwraca uwagę na fakt, że kwestia tego, co jest wartością, a co nie, tego, co stanowi większą, a co mniejszą wartość zależy od subiektywnej oceny każdego człowieka. Taka gradacja jest dla każdego indywidualna, w dodatku zmienia się wraz z wiekiem, doświadczeniem życiowym, sytuacją zdrowotną czy materialną. Zmienność wartości jest zatem naturalna, choć wzmocniona bieżącą sytuacją polityczną, społeczną i gospodarczą. Jak zauważył Georg Simmel: „Najbardziej istotne zagadnienia współczesnego życia wynikają z pragnienia jednostki, aby zachować niezależność i odrębność własnej egzystencji w obliczu przemożnego naporu społeczeństwa, dziedzictwa historycznego, zewnętrznej kultury i techniki życia” [Simmel 1975, s. 513]. To pragnienie zachowania niezależności jest szczególnie ważne dla osób starszych, ponieważ zdają sobie one sprawę z wielości czynników ograniczających, w tym wielu takich, na które mają niewielki wpływ. Niezależność to wartość, którą można uznać za nadrzędną, jednak wiele innych jest z nią powiązanych, np. zdrowie czy dobrobyt, dlatego należy rozpatrywać je łącznie, chcąc dotrzeć do źródła problemu i znaleźć jego rozwiązanie.

Zmiany struktury ludności powodujące szybko rosnący udział osób starszych – niewystarczający przyrost naturalny i wydłużanie się ludzkiego życia – prowadzą do narastania kryzysu społecznego. Cały czas mówi się o problemie i szuka rozwiązania, ale wciąż nie ma jednej konkretnej i klarownej koncepcji, jak sobie z nim poradzić. Jest on na tyle skomplikowany i wcześniej nieznanym, że zmusza do szukania innowacyjnych rozwiązań, których znalezienie wymaga jednak czasu i wysiłku. Zwłaszcza że chodzi o kryzys w skali ponadnarodowej. Systemy, takie jak pojedyncze państwa czy cała Europa, są zmuszone w swoich działaniach wziąć pod uwagę ten kryzys, ponieważ dotyczy on całego społeczeństwa [Znaniński 2001] tworzącego jeden organizm, w którym poszczególne elementy wzajemnie na siebie oddziałują. Ponadto starzenie się dotyczy każdego człowieka, więc kwestie z nim związane powinny być priorytetowe ze względu na swoją wagę i powszechność.

Wartości osób starszych

Ze względu na rosnącą długość życia liczba osób starszych systematycznie rośnie, ponadto grupa ta jest bardzo zróżnicowana. Nie chodzi tu o odmienności osobowościowe, które – choć istotne – to nie stanowią w tym momencie kluczowego wskaźnika różnicującego, ale kwestie związane ze stanem zdrowia, możliwościami fizycznymi i psychicznymi, a także wszelkimi innymi, które determinują ludzkie życie, takimi jak warunki ekonomiczne czy społeczne. Czynnikiem różnicującym jest bardzo dużo, co

sprawa, że grupa ta jest niehomogeniczna i stanowi wyzwanie dla osób chcących jednoznacznie ją scharakteryzować. Dlatego mówiąc o starzeniu się społeczeństwa, trzeba dostrzegać indywidualizm poszczególnych jednostek.

Ciekawy okazuje się fakt, że chociaż grupa osób starszych jest tak różnorodna, to generalnie jej członkowie wyznają podobne wartości, które określają ich stosunek do życia. A. A. Zych stwierdził, że „istnieje pewien styl wartościowania, który można uznać za styl subkultury odchodzącej generacji, a który charakteryzuje zdecydowana preferencja wartości życiowych (zdrowie, życie, radość życia, a także rodzina i szczęście rodzinne), religijnych oraz niektórych wartości duchowych (przyjaźń, miłość i przywiązanie) i społecznych (pracowitość i praca, spokój i zgoda), przy pragmatycznym odniesieniu do wartości materialnych i dość zdecydowanym nieaprobowaniu wartości estetycznych i prestiżowych (wpływ polityczny, kariera i sukces zawodowy oraz pozycja społeczna)” [Nowicka 2008, s. 21].

Taka gradacja wartości u osób starszych wydaje się uzasadniona. Przed wszystkim dokonują one podsumowania swojego życia, starając się ocenić, co im się udało, a co nie. Często źródłem ich dumy są relacje rodzinne, posiadanie dzieci i wnuków oraz wszelkie sprawy z nimi związane. Kwestie dotyczące życia zawodowego zazwyczaj stają się mniej istotne, ograniczają się do posiadanego doświadczenia i możliwości udzielania rad.

Należy jednak pamiętać, że rodzina to zaledwie jeden z wielu aspektów życia i mówiąc o osobach starszych, nie można ani ograniczać gerontologii społecznej do kwestii rodzinnych, ani też do tematyki zdrowia (co jest nadal bardzo częste). Ludzie starsi w rozmaity sposób wykorzystują starość, starając się robić to, co przez całe życie odkładali na później ze względu na brak czasu i inne ważniejsze zajęcia. Można też zauważyć, że mimo upływu lat często sposób ich funkcjonowania pozostaje zbliżony do wcześniejszego, choć dostosowany do aktualnych możliwości fizycznych, psychicznych czy finansowych. Rozwijają zainteresowania, podróżują, angażują się w przeróżne akcje społeczne i wiele innych aktywności. Ogromną wartość stanowi dla nich fakt, że dzięki temu są częścią społeczeństwa, współlistnieją z innymi ludźmi. Bardzo ważne jest zatem stwarzanie tym osobom możliwości aktywnego starzenia się poprzez dostosowanie poszczególnych form spędzania czasu wolnego, uwzględniając ich zdrowie, poczucie bezpieczeństwa i chęć uczestnictwa w życiu społecznym, aby zapewnić wysoki poziom jakości ich życia.

Takie działania wydają się oczywiste, jednak na każdym kroku osoby starsze spotykają się z sytuacjami, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają im funkcjonowanie w codziennym życiu. Dlatego ważne jest wnikliwe poznanie tego tematu i zwrócenie uwagi na kwestie, które są niewystarczająco dostrzegane przez innych.

Znaczenie tego problemu dostrzegły Parlament Europejski i Rada, ogłaszając rok 2012 *Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej*. Przyczyniło się to do podjęcia przeróżnych działań, zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym, związanych z promowaniem aktywności osób starszych [MPiPS 2013; Cancedda i in. 2014; European Implementation Assessment 2012]. Unia Europejska zwróciła szczególną uwagę na kwestie związane z zatrudnianiem osób starszych (wydłużanie się życia i podnoszenie wieku emerytalnego wymaga zmiany sytuacji starszych pokoleń na rynku pracy), ich udziałem w życiu społecznym (skupienie się na podkreśleniu wartości aktywności osób starszych i umożliwieniu im jej) i samodzielnym życiu (zadbanie o komfort i niezależność seniorów przez możliwie jak najdłuższy czas) [Szarota 2016].

Zadbanie o te podstawowe wartości jest niezbędne, by osoby starsze mogły przekazywać swoją wiedzę i cieszyć się z jej efektów. Możliwość zaprezentowania swojej życiowej mądrości jest dla nich bardzo ważna, bowiem pokazuje, jak cenne są ich doświadczenia zawodowe i prywatne. Pozwala też okazać empatię, zrozumienie i cierpliwość w stosunku do otaczających ludzi, połączone ze spokojem i dystansem do życia. Taki sposób funkcjonowania, przybranie tego typu postawy, sprawia, że osoby starsze stają się opoką dla ludzi młodszych i cieszą się ich zaufaniem. Jednocześnie sami coraz mniej ufają światu i poszczególnym osobom. Wydaje się, że wiele od nich wymagają, jednak w większości wypadków dotyczy to jedynie podstawowych kwestii mających zapewnić im dobre, bezpieczne i spokojne życie.

Zaufanie do instytucji publicznych

Czym jest *zaufanie*? Słownik Języka Polskiego wymienia trzy krótkie definicje: „1. przekonanie, że jakiejś osobie lub instytucji można ufać, 2. przekonanie, że czyjeś słowa, informacje itp. są prawdziwe, 3. przekonanie, że ktoś posiada jakieś umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać” [Słownik Języka Polskiego 2016]. Jak pokazują powyższe definicje, zaufanie dotyczy nie tylko relacji pomiędzy pojedynczymi osobami, ale odnosi się do różnych obiektów, także instytucji, w tym całego ich systemu, „złożonych bytów organizacyjnych, angażujących liczne zbiorowości anonimowych uczestników” [Sztompka 2002, s. 312] – państwa. To bardzo istotna kwestia, bowiem państwo składa się z szeregu instytucji, których zadaniem jest zorganizowanie życia społeczeństwa w taki sposób, by ludzie byli przekonani o słuszności wprowadzanych regulacji, wierzyli, że doprowadzą one do polepszenia ich codzienności (a w każdym razie jej nie pogorszą), ufali instytucjom państwowym, traktowali je jako wiarygodne [Sztompka 2002].

W Polsce można dostrzec, zwłaszcza w ostatnim roku, spadek zaufania społeczeństwa do instytucji publicznych, co wiąże się z trudnym okresem politycznym (kontrowersyjne decyzje ministerialne, radykalne zmiany prawne, liczne manifestacje społeczne itp.). Jednak dotyczy to głównie najwyższych szczebli władzy. Tymczasem urzędy znajdujące się dużo niżej w strukturze administracyjnej, takie jak ośrodki pomocy społecznej (OPS), wydają się niezmiennie od lat. Niestety nie oznacza to bezpiecznej stabilizacji, której ludzie mogliby ufać, ale archaiczną strukturę niedostosowaną do potrzeb zmieniającego się społeczeństwa.

Cel i metodyka badań

W latach 2014-2015 w Społecznej Akademii Nauk (SAN) w Katedrze Zarządzania Projektami zrealizowano projekt, którego zadaniem było przeanalizowanie wpływu czynników instytucjonalnych na kształtowanie polityki państwa w obszarze starzenia się społeczeństwa w oparciu o dostępną wiedzę teoretyczną i badawczą z wybranej tematyki oraz własne badania naukowe. Założeniem projektu było zebranie, usystematyzowanie i uzupełnienie dotychczasowej wiedzy w danym temacie, aby stała się ona komplementarna i cenna dla wszystkich osób zainteresowanych gerontologią społeczną. Wśród zastosowanych narzędzi badawczych znalazły się: studium literatury na temat starzenia się społeczeństwa w Polsce i na świecie, dokumenty udostępnione przez organizacje polskie i międzynarodowe w formie drukowanej i elektronicznej, kwestionariusze ankiet *on-line* oraz listy zapowiednie. W toku prac nad projektem zrezygnowano z przeprowadzania wywiadów, uznając, że zebrany materiał jest wystarczający oraz nie ulegnie znaczącym zmianom po przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych bądź fokusowych. Jednocześnie taką formę badań (wywiady) założono w toku kolejnych prac nad następnymi projektami dotyczącymi starzenia się społeczeństwa, które obejmą inne grupy ludzi, bowiem ograniczenie się do oceny instytucjonalnej, choć jest ona istotna, nie pozwala na niezależne i całościowe poznanie tematu.

W pierwszym etapie realizacji projektu (31.03.2014-30.06.2014) przeprowadzono badanie wśród osób, które pracują w ośrodkach, takich jak Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej (MOPS), Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej (GOPS), Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej (MGOPS) i Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie (PCPR), ponieważ uznano, że mają one stosowną wiedzę wynikającą z ich codziennej pracy. Dla twórców badania ważne było poznanie sposobu myślenia i działania osób pracujących w wyżej wymienionych ośrodkach, dlatego po przeanalizowaniu zebranych od-

powiedzi zdecydowano się przeprowadzić drugi etap badań (09.10.2014-09.12.2014), którego celem było pogłębienie informacji uzyskanych w etapie pierwszym. Tym razem skoncentrowano się na dwóch typach ośrodków: Miejskich Ośrodkach Pomocy Społecznej (MOPS) i Gminnych Ośrodkach Pomocy Społecznej (GOPS), uznając że porównanie ich działalności oraz poznanie siły wzajemnych kontaktów może być istotne dla prowadzonego projektu. Informacja o ograniczeniu respondentów do pracowników tych dwóch typów placówek, wraz z jej umotywowaniem, została wyraźnie uwidoczniiona we wstępie do ankiety. Jak się później okazało, mimo to pojawiły się negatywne komentarze respondentów, że ankieta nie umożliwia wyboru innego ośrodka niż MOPS i GOPS. Przynajmniej ich autorami były osoby, które uznały za nieistotne czytanie wstępu do ankiety, którą zamierzały wypełnić (lub nie zgodziły się z tym, że wyróżnianie akurat tych dwóch typów ośrodków jest zasadne).

Analiza wybranych zagadnień

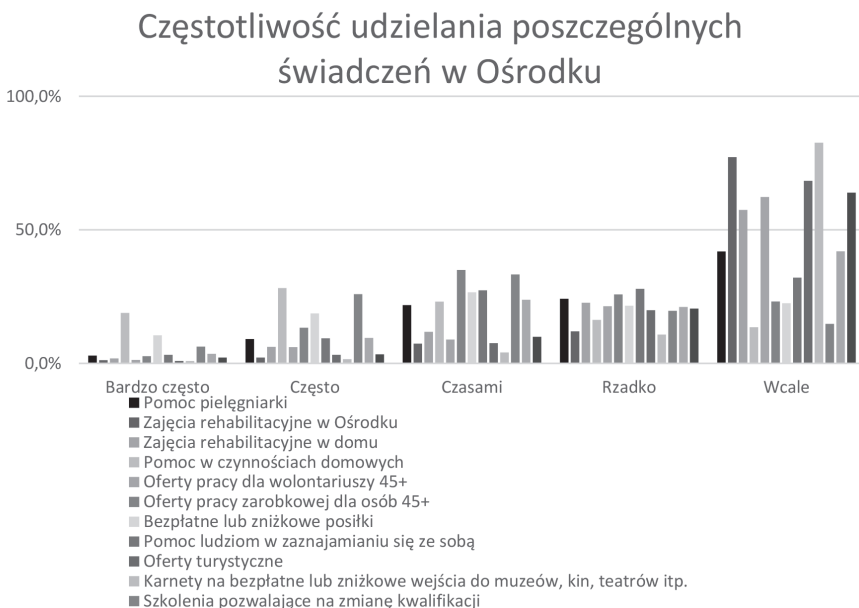
Spośród tematów poruszanych w powyższych badaniach wybrano kilka, które mogą być szczególnie istotne, patrząc z punktu widzenia problematyki zaufania.

Pierwszą ważną kwestią jest oferta ośrodków pomocy społecznej (dalej: Ośrodków) – której adresatami są ludzie potrzebujący pomocy – kierowana do osób 45+. Zakres ten został przebadany dokładnie, część wyników została przedstawiona w artykule Autorki *Ocena przygotowania ośrodków pomocy społecznej do działań na rzecz osób 45+ – wstępne wyniki eksploracyjnych badań ankietowych* [Kuklińska 2014], a inne, wybrane, zostaną pokazane poniżej.

Jedno z pytań zadanych respondentom miało zbadać, jak często zazwyczaj udzielane są w poszczególnych Ośrodkach różne świadczenia, których mogliby potrzebować ludzie 45+.

Jego wyniki były przerażające, bowiem – mimo wcześniejszego chwalenia się Ośrodków, że zapewniają pomoc określonego typu – okazało się, że spora ich część udzielana jest zdecydowanie za rzadko (wyniki zbiorcze przedstawia Wykres 1. i Wykres 2.).

Wykres 1. Częstotliwość udzielania poszczególnych świadczeń w Ośrodku z perspektywy odstępow czasowych



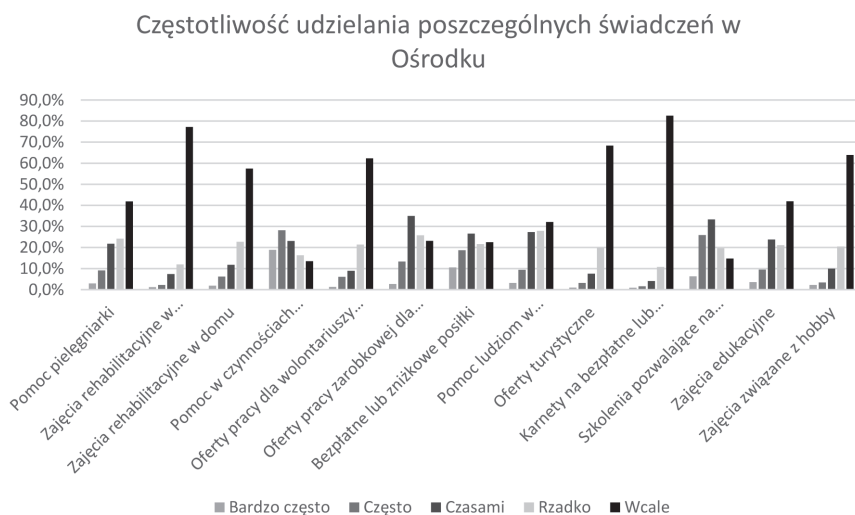
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak łatwo zauważyć na Wykresie 1., poszczególne rodzaje pomocy, jeśli już są udzielane, to zostały oznaczone w rubryce „Rzadko”, ewentualnie „Czasami”. W grupie „Często” widoczne są wyraźne różnice pomiędzy zaznaczonymi typami pomocy. W tej grupie najczęściej wskazywane były: „Pomoc w czynnościach domowych” (28,2%), „Szkolenia pozwalające na zmianę kwalifikacji” (25,9%) oraz „Bezpłatne lub zniżkowe posiłki” (18,7%). Wśród pomocy kwalifikowanej bardzo często powtarzały się te same trzy odpowiedzi, choć ich udziały są zdecydowanie niższe. Można też zauważyć, że jakkolwiek na pierwszym miejscu pozostała ta sama odpowiedź („Pomoc w czynnościach domowych” – 18,9%), to pozostałe dwie zamieniły się kolejnością („Bezpłatne lub zniżkowe posiłki” – 10,5% i „Szkolenia pozwalające na zmianę kwalifikacji” – 6,3%).

Patrząc na dane mówiące o częstotliwości z perspektywy poszczególnych typów pomocy (Wykres 2.), można zauważyć z niepokojem, że w przypadku zdecydowanej większości rodzajów pomocy najczęściej podawaną przez respondentów odpowie-

dzią było „Wcale”. Tylko w czterech przypadkach nie wskazano tej odpowiedzi („Pomoc w czynnościach domowych”, „Oferty pracy zarobkowej dla osób 45+”, „Bezpłatne lub zniżkowe posiłki”, „Szkolenia pozwalające na zmianę kwalifikacji”), przy czym tylko raz („Pomoc w czynnościach domowych”) ta częstotliwość („Wcale”) uzyskała najmniej wskazań spośród wszystkich możliwych częstotliwości.

Wykres 2. Częstotliwość udzielania poszczególnych świadczeń w Ośrodku z perspektywy poszczególnych typów pomocy.



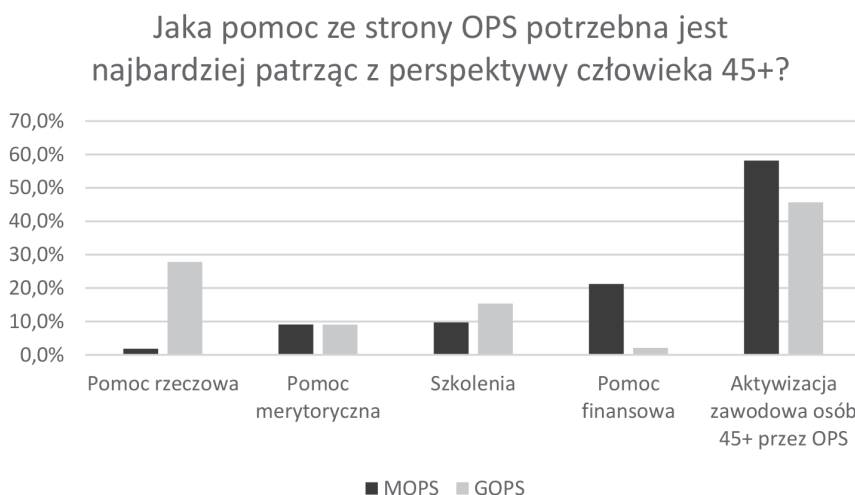
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Ograniczenie rodzajów pomocy przez poszczególne Ośrodki oraz niską częstotliwość jej udzielania być może dałoby się tłumaczyć brakiem zainteresowania ludności, ale badania na ten temat wśród osób starszych zaplanowane zostały przez Autorkę i jej zespół badawczy w późniejszym terminie, więc na razie nie można tego potwierdzić. Ponadto warto zauważyć, że ludzie potrzebujący często nie proszą o pomoc, ponieważ nawet nie wiedzą, że mogą to zrobić, nie wiedzą także, jak to zrobić. Mimo powyższego postanowiono przyjrzeć się opiniom badanych ośrodków pomocy społecznej na temat tego, jaka pomoc z ich strony jest najbardziej potrzebna ludziom 45+. W drugim etapie badań skoncentrowano się na porównaniu sytuacji w Ośrodkach miejskich i gminnych.

Patrząc na uzyskane odpowiedzi (Wykres 3.), widać, że obydwa typy Ośrodków za kluczową kwestię uznały aktywizację zawodową osób 45+, choć w przypadku

Gminnych Ośrodków Pomocy Społecznej udział tej odpowiedzi jest wyraźnie niższy (MOPS – 58,2%, GOPS – 45,7%). Ciekawą sprawą jest to, że mimo zauważenia konieczności aktywizacji zawodowej mieszkańców nie zwrócono szczególnej uwagi na potrzebę szkoleń osób 45+, co wydaje się niezbędne, by taka aktywizacja mogła mieć miejsce (MOPS – 9,7%, GOPS – 15,4%). Zdecydowane różnice między tymi dwoma typami Ośrodków zaobserwowano w przypadku odpowiedzi: „Pomoc rzeczowa” (MOPS – 1,8%, GOPS – 27,8%) oraz „Pomoc finansowa” (MOPS – 21,2%, GOPS – 2,1%). Zaskakujące jest, że GOPS tak nisko oceniły konieczność pomocy finansowej. Mało prawdopodobne, by akurat w tych Ośrodkach pieniędzy nie brakowało, jednak możliwe, że w sytuacji, gdy brakuje wszystkiego, finanse stają się mniej istotne, co by wskazywało na dojrzałe podejście do problemu.

Wykres 3. Jaka pomoc ze strony MOPS/GOPS jest potrzebna najbardziej patrząc z perspektywy człowieka 45?



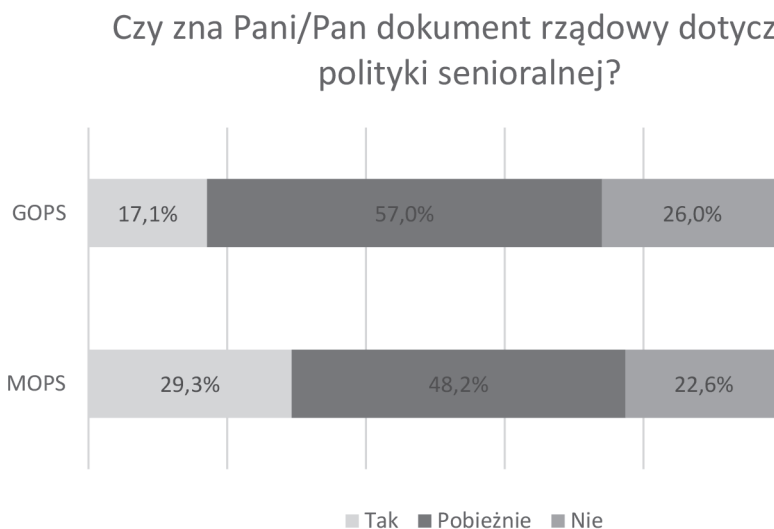
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Rozpatrując działalność Ośrodków w zakresie spraw związanych z osobami starszymi, warto zwrócić uwagę na zagadnienia dotyczące pojęcia *polityka senioralna*. Pod koniec 2013 roku została przyjęta przez Radę Ministrów Uchwała nr 238 w sprawie przyjęcia dokumentu Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014-2020 [Uchwała z 24 grudnia 2013]. Dokument ten był wykonaniem zobowiązania określonego w *Rządowym Programie na rzecz Aktywności Społecznej Osób*

Starszych na lata 2012-2013 (Program ASOS). Program ASOS stanowi podstawę polityki senioralnej w Polsce. Termin „polityka senioralna” może być różnie rozumiany, jednak we wspomnianym dokumencie jest on traktowany szeroko, jako wszelkie działania mające miejsce w ciągu całego życia człowieka, które sprawiają, że może być długo aktywny zawodowo i społecznie oraz cieszyć się zdrowiem, niezależnością i bezpieczeństwem [Uchwała z 24 grudnia 2013]. Wspomniany dokument obejmuje zatem bardzo ważny zakres polityki społecznej. Zakłada, że będą go realizować różne podmioty polityki państwa.

Dokument ten jest zatem kluczowy dla instytucji mających związek z życiem osób starszych. W dodatku nie jest długi i trudno dostępny, więc należałoby się spodziewać, że pracownicy ośrodków pomocy społecznej doskonale go znają. W przeprowadzonym badaniu zadano pytanie: „Czy zna Pani/Pan dokument rządowy dotyczący polityki senioralnej (Uchwała nr 238 z dn. 24.12.2013, Monitor Polski, 4.02.2014, poz. 118)?”. Zespół badawczy brał pod uwagę, że nie zajdzie sytuacja idealna, w której wszyscy respondenci odpowiedzą, że dobrze znają ten dokument, jednak rozkład udziałów poszczególnych odpowiedzi, którymi były: „Tak”, „Pobieżnie”, „Nie” (Wykres 4.), niemiłe zaskoczył. Okazało się bowiem, że mniej więcej 1/4 pracowników badanych ośrodków społecznych w ogóle nie wie o istnieniu takiego dokumentu (MOPS – 22,6%, GOPS – 26,0%). Ponadto w przypadku GOPS udział ten był znacząco wyższy niż osób dobrze znających Uchwałę (17,1%). W obu rodzajach ośrodków dominowała odpowiedź „Pobieżnie”, co niepokoi, zważywszy na wagę problemu oraz nieznaczną długość dokumentu i jego łatwą dostępność.

Wykres 4. Czy zna Pani/Pan dokument rządowy dotyczący polityki senioralnej (Uchwała nr 238 z dn. 24.12.2013, Monitor Polski, 4.02.2014, poz. 118)?



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Ze względu na konieczność przeanalizowania znajomości poszczególnych zagadnień związanych z tematyką starzejącego się społeczeństwa zapytano także o Radę Senioralną, która jest jednym z podstawowych elementów tego problemu. Rady Seniorów (Gminne bądź Miejskie) pojawiły się w nowelizacji ustawy o samorządzie gminnym z 11 października 2013 roku. Była to olbrzymia zmiana, która podkreśliła istotność zajęcia się tematyką starzenia się społeczeństwa. Do tamtego czasu podobne Rady w niektórych miejscach co prawda funkcjonowały, ale na zupełnie innych zasadach – głównie jako zgromadzenie ekspertów. Ustawa spowodowała, że charakter Rad się zmienił, bowiem głównymi członkami nowych Rad stali się przedstawiciele środowisk senioralnych. Według tej nowelizacji instytucje lokalne nie mają obowiązku tworzenia takich Rad, ale zostało im umożliwione podejmowanie takiej inicjatywy oraz reagowanie na zgłoszenia w tej sprawie. Rada Seniorów, zgodnie z ustawą, jest „ciałem doradczo-konsultacyjnym powoływanym uchwałą rady gminy z jej inicjatywy lub na wniosek zainteresowanych środowisk. W jej skład powinni wchodzić przedstawiciele lokalnych podmiotów działających na rzecz seniorów, zwłaszcza organizacji pozarządowych oraz organizatorów lokalnego uniwersytetu trzeciego wieku” [Starzyk 2014]. Nowe zasady funkcjonowania Rad Seniorów powo-

dużą zwiększenie aktywności obywatelskiej osób starszych – co jest bardzo ważne dla racjonalnego istnienia współczesnego społeczeństwa, bowiem zaczyna się dostrzegać, jak dużą i różnorodną grupę ludzi one reprezentują – oraz chęć dostosowania działalności przeróżnych instytucji do ich potrzeb. W ten sposób zwrócono też uwagę, że seniorzy to osoby mające rozmaite upodobania, lubiące poznawać nowe tematy, podróżować, uprawiać sporty, choć czasami aktywność ta musi być nieznacznie dostosowana do ich wieku, to jednak nie może ograniczać się wyłącznie do sfery leczenia chorób [Starzyk 2014; Waszkiewicz 2014].

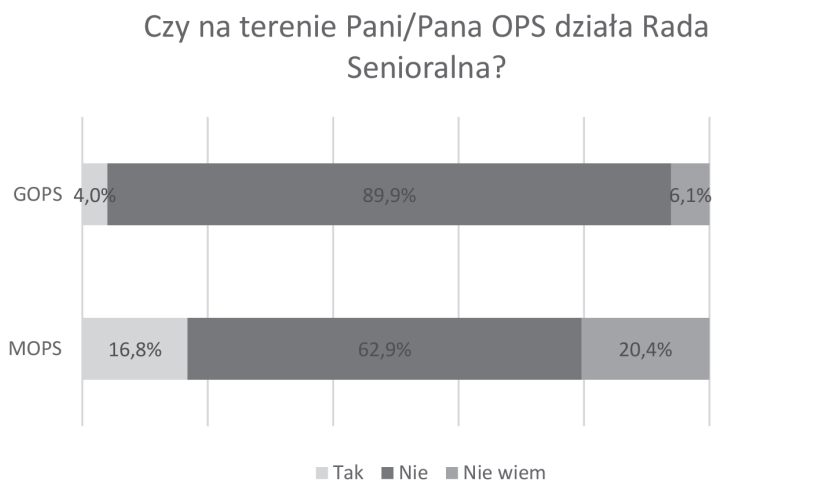
Rady Seniorów mają możliwość własnej inicjatywy, dzięki czemu realizowane są głównie małe projekty, na przykład zajęcia tematyczne czy wyjazdy, ale czasami ich pomysły wpisują się w politykę miejską. Warto zwrócić uwagę na Społeczną Radę Seniorów Miasta Lublin, która wraz z Prezydentem Miasta stworzyła akcję Miejsca Przyjazne Seniorom, mającą doceniać instytucje, organizacje i firmy prywatne dopasowane do potrzeb osób starszych, takie jak zmiana świadczonego zakresu usług, bonifikaty czy dbanie o lokalizację, by była dogodna dla osób mających problem z poruszaniem się [Starzyk 2014].

Wszelkie podobne inicjatywy Rady Seniorów są nieocenione, ponieważ zgłaszają je osoby, które są nimi zainteresowane i których one dotyczą. Członkowie tych Rad są zatem doskonałymi ekspertami od tego, czego seniorzy najbardziej potrzebują. Jednak potrzebują wsparcia w realizacji swoich pomysłów przez jednostki samorządu terytorialnego, a także pomocy w informowaniu o swoim istnieniu osób, które reprezentują.

Rada Seniorów to zatem ważny organ, ale współistniejący między innymi z instytucjami państwowymi, takimi jak ośrodki pomocy społecznej (które wcześniej były główną częścią składową tych Rad). W znowelizowanej formie takie Rady istnieją około 2,5 roku, ale okazuje się, że ta forma działalności osób starszych jest potrzebna i zyskuje na znaczeniu. Powstaje coraz więcej Rad Seniorów, a 25 kwietnia 2016 roku w Krakowie odbył się I Ogólnopolski Kongres Rad Seniorów [Szkutnik 2016].

W prowadzonym badaniu zadano zatem respondentom pytanie: „Czy na terenie Pani/Pana ośrodka pomocy społecznej działa Rada Senioralna”? (Wykres 5.).

Wykres 5. Czy na terenie Pani/Pana MOPS/GOPS działa Rada Senioralna?



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przypomnieć należy, że badanie odbyło się po ponad roku od uchwalenia nowelizacji ustawy mówiącej o Radach Seniorów. Blisko 90% odpowiedzi przeczących udzielonych przez GOPS może niepokoić. W przypadku MOPS wskaźnik ten jest niższy, ale również olbrzymi (62,9%). Należy jednak dodać, że liczba Rad Senioralnych, zarówno miejskich, jak i gminnych, stale rośnie. Ponadto w Warszawie, oprócz Warszawskiej Rady Seniorów, istnieją podobne rady w poszczególnych dzielnicach miasta (Dzielnicowe Rady Seniorów), pomagające realizować cele Warszawskiej Rady Seniorów na poziomie dzielnic. Jest to pomocne, ponieważ każda dzielnica ma odrębny charakter i swoje problemy, dlatego możliwość uwzględnienia specyfiki każdego obszaru jest ważna, a nie byłoby to możliwe z perspektywy całej Warszawy [Miasto Stołeczne Warszawa 2014].

Zakończenie

Przeprowadzone przez zespół badania pokazały niechęć Ośrodków do zagłębiania się w temat starzenia się społeczeństwa, ignorowanie problemu i brak potrzeby zrobienia czegoś więcej niż robią do tej pory. Pomimo powszechnego wzrostu zainteresowania tą kwestią w instytucjach publicznych takich jak ośrodki pomocy społecznej wciąż

nie widać istotności problemu, konieczności przemyślenia sytuacji i podjęcia działań mających na celu znalezienie rozwiązania. Z każdym rokiem rośnie jednak liczba Rad Seniorów, inicjatyw obywatelskich czy prawnych rozwiązań ogólnoeuropejskich, co wskazuje, że coraz bardziej świadomie patrzy się na problem. Rozwiązania polityczne, choć ważne, to jednak nie są wystarczające, by wprowadzić istotne zmiany w życiu osób starszych. Podstawowym problemem jest wyczerpanie społeczeństwa na temat starzejącego się społeczeństwa, zmotywowanie go do działania i pokazanie, że władze państwowe traktują go jako swój priorytet. Dopiero wtedy można liczyć, że ludzie zaufają państwu, docenią jego działania i będą spokojni o swoją przyszłość.

Trzeba jednak pamiętać o rozpiętości tematyki i konieczności patrzenia szerzej, nie ograniczając się wyłącznie do struktury ośrodków pomocy społecznej. Wieloaspektowe zbadanie problemu pozwoli dotrzeć do jego istoty i da nadzieję na znalezienie rozwiązania, które wspierać będzie instytucje publiczne i prywatne, a także – co najważniejsze – które zyska zaufanie społeczne. Pozyskanie takiego zaufania jest bardzo trudne, ale możliwe, dlatego warto dołożyć starań, by nie zawieść społeczeństwa.

Bibliografia

Cancedda A., Blakemore M., Mc Donald N., Pickles A., Viertelhausen T. (2014), *Evaluation of the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations. Final report*, Ecorys, Rotterdam, ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12616&langId=en [dostęp: 29.06.2016].

European Implementation Assessment (2012), *European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations*, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/536344/EPRS_IDA\(2015\)536344_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/536344/EPRS_IDA(2015)536344_EN.pdf) [dostęp: 26.06.2016].

Kuklińska K.L. (2014), *Ocena przygotowania ośrodków pomocy społecznej do działań na rzecz osób 45+ – wstępne wyniki eksploracyjnych badań ankietowych* [w:] E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Warszawa–Łódź.

Miasto Stołeczne Warszawa (2014), *Warszawska Rada Seniorów*, [online] <http://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/warszawska-rada-senior-w-rozpocz-prac> [dostęp: 30.06.2016].

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013), *Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012 w Polsce. Raport ewaluacyjny*, [online] <https://www.mpips.gov.pl/seniorzyaktywne-starzenie/europejski-rok-aktywnosci-osob-starszych-i-solidarnosci-miedzypokoleniowej-2012/raport-ewaluacyjny/> [dostęp: 25.06.2016].

Nowicka A. (2008), *Starość jako faza życia człowieka* [w:] A. Nowicka (red.), *Wybrane problemy osób starszych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Zielona Góra.

Simmel G. (1975), *Socjologia*, PWN, Warszawa.

Starczewski B. (2013), *O gminnej radzie senioralnej*, Wolters Kluwer, [online] <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/gminne-rady-seniorow--samorzady-przekonaja-sie-do-nowej-instytucji/2> [dostęp: 26.06.2016].

Starzyk K. (2014), *Czas na Rady Seniorów*, InstytutObywatelski.pl, [online] <http://www.instytutobywatelski.pl/22105/lupa-instytutu/co-gminom-po-radach-seniorow-co-seniorom-po-radach> [dostęp: 30.06.2016].

Szarota Z., *Wartości służące pomyślnemu starzeniu się*, Uniwersytet Trzeciego Wieku w Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, [online] <http://www.utw.up.krakow.pl/pliki/lectorium/wyklad2.pdf> [dostęp: 25.06.2016].

Szutnik Z. (2016), *Kongres seniorów dla seniorów*, Miejska Rada Seniorów w Poznaniu, <http://mrs.poznan.pl/kongres-seniorow-dla-seniorow/> [dostęp: 30.06.2016].

Sztompka P. (2003), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Uchwała nr 238 Rady Ministrów z 24 grudnia 2013, Monitor Polski, 4.02.2014, poz. 118.

Wartość [w:] *Encyklopedia PWN*, [online] <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wartosc;3994143.html> [dostęp: 25.06.2016].

Waszkiewicz M. (2014), *Nowe rady seniorów to może być przełomowy krok*, ngo.pl, [online] <http://warszawa.ngo.pl/wiadomosc/996118.html> [dostęp: 29.06.2016].

Zaufanie [w:] *Słownik Języka Polskiego*, [online] <http://sjp.pwn.pl/sjp/zaufanie;2544487.html> [dostęp: 26.06.2016].

Znaniecki F. (2001), *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, PWN, Warszawa.

Jowita Sobczak | jowita.sobczak@poczta.onet.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Rola i zadania administratora bezpieczeństwa informacji w świetle przepisów prawa krajowego i nowego rozporządzenia unijnego

The Role and Tasks for the Authority for the Protection of Data According to the National and European Law

Abstract: Authority data protection official, is critical to ensure the protection of personal data in the organizational units. The amendment to the Act of 29 August 1997 on the Protection of Personal Data redefined the responsibilities of those involved in information security. The changes in particular are related to the position and role of data protection official. This article attempts to present the role, position and tasks performed by the data protection official in the light of the national legislation and the new EU regulation.

Keywords: data protection officer, information, security, personal data

Wstęp

Rola i pozycja administratora bezpieczeństwa informacji (ABI) w ostatnich latach znacznie wzrosła. Spowodowane jest to zapewne wzrostem świadomości, zarówno osób fizycznych, jak i jednostek organizacyjnych (podmiotów prywatnych, publicznych) w obszarze ochrony danych osobowych, ale przede wszystkim zmianami w przepisach Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2015, poz. 2135, dalej nazywana Ustawą) w związku z wejściem w życie 01.01.2015

r. Ustawy z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej (Dz.U. z 2014 r., poz. 1662).

Nowe przepisy wprowadziły zmiany w usytuowaniu w strukturze organizacyjnej administratora bezpieczeństwa informacji. Rola i znaczenie osoby pełniącej tę funkcję w organizacji oraz jej znaczenie w obszarze ochrony danych osobowych wyraźnie zyskały na ważności. Uprawnienia kontrolne administratora bezpieczeństwa informacji zostały zwiększone, ponadto otrzymał on gwarancję samodzielności w procesie ich realizacji.

Powołanie administratora bezpieczeństwa informacji jest dużym ułatwieniem dla podmiotów w realizowaniu ich ustawowych zadań. Zgodnie z przepisami Ustawy ABl jest odpowiedzialny m.in. za organizowanie i zapewnianie przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych w danej jednostce organizacyjnej.

Ponadto 27 kwietnia 2016 r. weszło w życie rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2016/679 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE, które wymaga dokonania wielu zmian w obszarze ochrony danych osobowych oraz przewiduje nakładanie na administratora danych¹ dużych kar finansowych za nieprawidłową realizację przepisów z zakresu ochrony danych osobowych. Będzie również obligowało do wyznaczenia administratora bezpieczeństwa informacji, w określonych w rozporządzeniu przypadkach. Tym samym rola i pozycja ABl będzie w dalszym ciągu nabierała większego znaczenia.

Administrator bezpieczeństwa informacji w przepisach krajowych

Nowelizacja Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych uchwalona w związku z ustawą z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej (Dz.U. z 2014 r., poz. 1662), wprowadziła przepisy określające pozycję i rolę administratora bezpieczeństwa informacji. Jest to już czwarta ustawa w ramach tzw. pakietu deregulacyjnego, przygotowanego przez Ministerstwo Gospodarki, którego celem jest wprowadzenie ułatwień dla osób prowadzących działalność gospodarczą i zniesienie zbędnych obowiązków biurokratycznych w prawie

1. Zgodnie z art. 7 pkt 4 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2015, poz. 2135) rozumie się przez ten organ jednostkę organizacyjną, podmiot lub osobę, o których mowa w art. 3, decydujące o celach i środkach przetwarzania danych osobowych.

gospodarczym. Przepisy ww. ustawy deregulacyjnej wprowadziły liczne i dość istotne zmiany do ustawy o ochronie danych osobowych.

Przed wejściem w życie ww. przepisów instytucja administratora bezpieczeństwa informacji była uregulowana wyłącznie w niewielkim zakresie, bowiem zgodnie z art. 36 ust. 3 Ustawy administrator danych wyznaczał ABI nadzorującego przestrzeganie zasad ochrony danych osobowych wskazanych w art. 36 ust. 1 Ustawy lub sam wykonywał te czynności. Ustawa nie określała żadnych obowiązków i zadań administratora bezpieczeństwa informacji, zadania ABI regulowały bardzo często przepisy wewnętrzne danej jednostki.

Warto w tym miejscu nadmienić, że na mocy obecnych przepisów, jak i tych obowiązujących przed 2015 rokiem funkcję ABI powinna pełnić wyłącznie osoba fizyczna. Ustawa nie reguluje tej kwestii, jednak takie stanowisko zostało potwierdzone w wyroku NSA z 21 lutego 2014 r. [I OSK 2445/12, Legalis]. Ponadto „zdaniem GIODO, wykonywanie przez administratora danych czynności administratora bezpieczeństwa informacji możliwe jest jedynie wówczas, gdy administrator danych jest osobą fizyczną [...]”. Spółka, jako administrator danych, powinna wyznaczyć osobę fizyczną, która byłaby odpowiedzialna za proces bezpieczeństwa informacji i nadzór nad przestrzeganiem zasad ochrony. Dla wzmocnienia swojej argumentacji organ ochrony danych osobowych powołał się na przepis art. 18 ust. 2 dyrektywy 9546WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 1995 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych oraz swobodnego przepływu tych danych [Dz. Urz. WE L. 281 z dnia 23 listopada 1995 r., ze zm., s. 31], który stanowi o powołaniu urzędnika do spraw ochrony danych osobowych, odpowiedzialnego w szczególności za zapewnienie w niezależny sposób wewnętrznego stosowania przepisów prawa krajowego, przyjętych na mocy dyrektywy. W ocenie GIODO na gruncie ustawy o ochronie danych osobowych administrator bezpieczeństwa informacji jest odpowiednikiem wymienionego w powyższym przepisie dyrektywy urzędnika do spraw ochrony danych osobowych i trudno uznać, by jego kompetencje mogła wykonywać osoba prawna” [Wyrok NSA z 21 lutego 2014 r.; I OSK 2445/12, Legalis]. Ponadto „[...] ze względu na konstrukcję osób prawnych, administrator danych osobowych będący osobą prawną, ze swej istoty nie może korzystać z komentowanej instytucji i samodzielnie wykonywać obowiązków administratora bezpieczeństwa informacji. Podkreślić należy, że administrator danych osobowych, który nie wyznaczył administratora bezpieczeństwa informacji, nie może twierdzić, iż z mocy prawa wykonuje w takim przypadku obowiązki ABI samodzielnie. W tym zakresie komentowany przepis nie wprowadza żadnych domniemań, tak więc również samodzielne wykonywanie obowiązków administratora bezpieczeństwa informacji powinno zostać odnotowane w treści dokumentacji danych osobo-

wych” [Barta, Litwiński 2015, s. 356]. Takie też stanowisko przyjmuje A. Drozd: „Zgodnie z art. 36 ust. 3 obowiązek wyznaczenia ABl nie dotyczy jednak sytuacji, w której administrator danych sam wykonuje jego obowiązki. Na tle tego przepisu pojawia się wątpliwość, czy administrator danych będący jednostką organizacyjną może wykonywać obowiązki ABl. Mimo, że Ustawa nie stanowi o tym wyraźnie, to należy przyjąć, że ABl powinien być osobą fizyczną, a w konsekwencji administrator danych może przejąć jego obowiązki tylko wtedy, gdy jest osobą fizyczną” [Drozd 2006, s. 259].

Nowe przepisy Ustawy wymagają, aby administrator danych – w przypadku powołania administratora bezpieczeństwa informacji – zgłosił go do rejestru GIODO. Jak zauważył Paweł Litwiński („IT w Administracji”) ustawa o ochronie danych osobowych nie reguluje procedury powołania i odwoływania administratora bezpieczeństwa informacji wewnątrz jednostki. Warto jednak, aby procedura była dostosowana do specyfiki danej organizacji. Inaczej będzie realizowana procedura w jednostkach sektora publicznego, a inaczej w podmiotach prywatnych. Podstawą realizacji obowiązków ABl mogą być rozmaite warunki zatrudnienia, np. stosunek pracy, umowy cywilnoprawne czy administracyjnoprawne [Barta, Litwiński 2015, s. 396]. W praktyce może się okazać, że jednostka organizacyjna nie posiada, aż tylu zbiorów ani pracy niezbędnej do wykonania, by zatrudnić ABl na cały etat. Nie ma przeszkód, aby stosunek prawny uregulować w inny sposób, np. zatrudniając ABl na pół etatu. Takie stanowisko podziela A. Stępień [Stępień 2015, s. 35].

Warto nadmienić, że powołanie ABl i jego odwołanie jest szczególną czynnością administratora danych dokonywaną na podstawie Ustawy, wywołującą skutki tylko na gruncie przepisów o ochronie danych osobowych [Sibiga 2015, s. 28].

Przepisy Ustawy regulują kwestie dotyczące wymogów wobec osoby pełniącej funkcje administratora bezpieczeństwa informacji. Zgodnie z art. 36a ust. 4 Ustawy administrator bezpieczeństwa informacji powinien mieć pełną zdolność do czynności prawnych i korzystać z pełni praw publicznych, posiadać odpowiednią wiedzę w zakresie ochrony danych osobowych i nie być karany za przestępstwo umyślne. Przepisy umożliwiają więc żądanie od kandydata na ABl dostarczenia zaświadczenia o niekaralności z Krajowego Rejestru Karnego. Taki zapis wydaje się jednoznacznie określać, że administratorem bezpieczeństwa informacji może być tylko i wyłącznie osoba fizyczna.

Ponadto ustawa zastrzega, że ABl podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki organizacyjnej lub osobie fizycznej będącej administratorem danych (art. 36a ust. 7 i 8 Ustawy), którzy powinni mu zapewnić niezbędne środki i organizacyjną odrębność do niezależnego wykonywania zadań. Zapis ten oznacza, że ABl powinien otrzymywać polecenia bezpośrednio od kierownika jednostki organizacyjnej

lub osoby fizycznej będącej administratorem danych. Takie stanowisko podzielają także Paweł Barta i Paweł Litwiński, wskazując, że taka sytuacja ma umożliwić wykonywanie obowiązków ABI w praktyce [Barta, Litwiński 2015, s. 398].

Decyzja o powołaniu administratora bezpieczeństwa informacji należy do administratora danych osobowych. W przypadku gdy administrator danych nie powoła ABI, zadanie to będzie realizowała osoba wskazana do reprezentacji. Trudności mogą pojawić się w przypadku zarządu wieloosobowego. Wówczas konieczne staje się wewnętrzne ustalenie osoby wykonującej zadania ABI [Kaczmarek-Templin 2016]. Warto w tym miejscu nadmienić, że korzyścią w przypadku powołania ABI jest zwolnienie administratora danych z obowiązku rejestracji zbiorów danych. Warunkiem jest jednak, by zbiór ten nie zawierał danych wrażliwych w rozumieniu art. 27² Ustawy.

Zgodnie z Ustawą administrator danych może działać samodzielnie albo powierzyć realizację ustawowych zadań innej osobie, nie ma bowiem obowiązku powołania ABI. Administrator danych osobowych może stworzyć strukturę organizacyjną odpowiedzialną za ochronę tych danych w jednostce. Jeżeli jednak administrator danych skorzysta z przysługującego mu uprawnienia i powoła administratora bezpieczeństwa informacji, to zgodnie z art. 46b ust. 1 Ustawy w ciągu 30 dni od dnia powołania powinien zgłosić go do rejestracji Generalnemu Inspektorowi Ochrony Danych Osobowych.

W grudniu 2014 roku wprowadzono rozporządzenie [2014] określające wzór zgłoszenia powołania i odwołania administratora bezpieczeństwa informacji. Do tychczas 16810 podmiotów zgłosiło do rejestru GIODO administratora bezpieczeństwa informacji [<https://www.egiodo.giodo.gov.pl/>].

Zgodnie z informacją umieszczoną na stronie Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO) administratorzy danych, zgłaszając powołanie ABI do rejestracji GIODO, najczęściej popełniają następujące błędy:

- Zgłoszenie powołania na ABI osoby będącej kierownikiem jednostki organizacyjnej lub osoby zarządzającej podmiotem posiadającym status administratora danych osobowych. Powołanie na administratora bezpieczeństwa informacji osoby będącej kierownikiem jednostki organizacyjnej/osoby zarządzającej podmiotem posiadającym status administratora danych osobowych jest błędem, ponieważ prowadzi do sytuacji, w której administrator danych nadzoruje i kontroluje samego siebie.

2. Dane ujawniające pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub filozoficzne, przynależność wyznaniową, partyjną lub związkową, jak również dane o stanie zdrowia, kodzie genetycznym, nałogach lub życiu seksualnym oraz dane dotyczące skazań, orzeczeń o ukaraniu i mandatów karnych, a także innych orzeczeń wydanych w postępowaniu sądowym lub administracyjnym.

- Zgłoszenie powołania więcej niż jednego ABI. Błędem jest zgłoszenie powołania więcej niż jednego administratora bezpieczeństwa informacji do rejestracji, ponieważ zgodnie z obowiązującymi przepisami może być powołana tylko jedna taka osoba (art. 36a ust. 1 Ustawy wyraźnie stanowi, że administrator danych może powołać administratora (l. poj. – przyp. aut.) bezpieczeństwa informacji).
- Zgłoszenie powołania zastępcy ABI. Błędem jest zgłoszenie powołania zastępcy administratora bezpieczeństwa informacji, ponieważ przepis art. 46b Ustawy nie pozostawia wątpliwości, że zgłoszeniu do rejestracji Generalnemu Inspektorowi podlega jedynie powołanie i odwołanie administratora bezpieczeństwa informacji, nie zaś jakichkolwiek innych osób, w tym jego zastępców.
- Złożenie zgłoszenia zawierającego braki formalne w zakresie:
 - 1) oznaczenia administratora danych: nazwa administratora danych i adres jego siedziby, albo nazwisko, imię i adres miejsca zamieszkania oraz nr REGON, jeżeli został nadany;
 - 2) danych ABI w postaci: imienia i nazwiska, numeru PESEL lub gdy ten numer nie został nadany, nazwy i numeru dokumentu stwierdzającego tożsamość, adresu do korespondencji, jeżeli jest inny niż adres siedziby lub miejsca zamieszkania administratora danych, daty powołania ABI;
 - 3) podpisu pod wnioskiem;
 - 4) zaznaczenia pól (wszystkich lub niektórych) oznaczających oświadczenie administratora danych o spełnieniu przez ABI warunków określonych w ustawie (art. 36a ust. 5 i 7 Ustawy).
- Złożenie wniosku w innej formie niż na urzędowym formularzu określonym rozporządzeniem Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 10 grudnia 2014 r. w sprawie wzorów zgłoszeń powołania i odwołania administratora bezpieczeństwa informacji (Dz. U. z 2014 r., poz. 1934)" [<http://www.giodo.gov.pl>].
- Nowelizacja ustawy wprowadziła konkretne obowiązki dla administratora bezpieczeństwa informacji. Jednym z kluczowych jest sprawowanie nadzoru poprzez „zapewnianie przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych, w szczególności przez:
 - a) sprawdzanie zgodności przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych oraz opracowanie w tym zakresie sprawozdania dla administratora danych,
 - b) nadzorowanie opracowania i aktualizowania dokumentacji, o której mowa w art. 36 ust. 2, oraz przestrzegania zasad w niej określonych [...]” (Ustawa 2015, art. 36 ust. 2 pkt 1).

Przypisanie funkcji nadzoru łączy się nierozdzielnie z nadaniem uprawnień odpowiednich do zakresu tego nadzoru. Wynika to z samej natury pojęcia „nadzór”, które oznacza kontrolę i możliwość władczego oddziaływania. Podmiot nadzorujący odpowiada nie tylko za kwestie proceduralne, lecz także za działania podmiotu nadzorowanego i jego ocenę [Wojcysz 2015, s. 38].

Dodatkowo do zadań administratora bezpieczeństwa informacji należy (art. 36a ust. 2 pkt 1b i c): „zapewnianie zapoznania osób upoważnionych do przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych [...], prowadzenie rejestru zbiorów danych przetwarzanych przez administratora danych, z wyjątkiem zbiorów, o których mowa w art. 43 ust. 1, zawierającego nazwę zbioru oraz informacje, o których mowa w art. 41 ust. 1 pkt 2-4a i 7”. Zasady prowadzenia rejestru zostały uregulowane w Rozporządzeniu Ministra Administracji i Cyfryzacji z 11 maja 2015 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez administratora bezpieczeństwa informacji rejestru zbiorów danych (Dz. U. z 2015, poz. 719).

Ponadto w maju 2015 r. wprowadzono rozporządzenie [2015a] dotyczące zapewnienia przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych w sferze wewnętrznej administratora danych. Rozporządzenie uszczegółowiło realizację obowiązków administratora bezpieczeństwa informacji. W szczególności rozporządzenie w **§ 1 określa** „tryb i sposób:

- 1)** sprawdzania zgodności przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych oraz opracowania sprawozdania w tym zakresie;
- 2)** nadzorowania:
 - a)** opracowania i aktualizowania dokumentacji opisującej sposób przetwarzania danych osobowych oraz środki techniczne i organizacyjne zapewniające ochronę przetwarzanych danych osobowych odpowiednią do zagrożeń oraz kategorii danych objętych ochroną,
 - b)** przestrzegania zasad określonych w dokumentacji, o której mowa w lit. a” (Rozporządzenie 2015).

Realizacja wymogów rozporządzenia wymaga przygotowania przez administratora bezpieczeństwa odpowiednich narzędzi w postaci procedur, polityk instrukcji oraz w niektórych przypadkach struktury organizacyjnej.

Jednym z podstawowych zadań ABl jest realizacja sprawdzeń. Należy podkreślić, że sprawdzenia, o których mowa w ww. rozporządzeniu mogą być realizowane dla administratora danych, ale również dla Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych w trybie:

- sprawdzenia doraźnego – w przypadku wystąpienia lub podejrzenia wystąpienia naruszenia ochrony danych osobowych,

- sprawdzenia planowego – zgodnie z przygotowanym wcześniej planem,
- sprawdzenia na wniosek GIODO – w zakresie i terminie wskazanym przez organ nadzorczy.

Sprawdzenie doraźne jest realizowane, gdy ABI otrzyma zgłoszenie o incydencie, naruszeniu ochrony danych lub podejrzeniu uzasadnionego wystąpienia takiego zdarzenia. Sam przebieg sprawdzenia doraźnego nie różni się zasadniczo od przebiegu sprawdzenia prowadzonego zgodnie z planem sprawdzeń. Jednak należy zauważyć, że sprawdzenie doraźne jest przeprowadzane niezwłocznie po powzięciu wiadomości przez administratora bezpieczeństwa informacji o naruszeniu ochrony lub uzasadnionym podejrzeniu naruszenia (por.: *experto24*).

ABI zobowiązany jest do zawiadomienia administratora danych o rozpoczęciu sprawdzenia jeszcze przed podjęciem pierwszej czynności w toku sprawdzenia doraźnego. Zawiadomienia o sprawdzeniu doraźnym nie przekazuje się w przypadku, jeżeli niezwłoczne rozpoczęcie sprawdzenia jest niezbędne do przywrócenia stanu zgodnego z prawem.

Podobnie jak w przypadku realizacji audytów wewnętrznych w organizacji w zakresie bezpieczeństwa informacji także w obszarze danych osobowych należałoby opracować stosowną procedurę realizacji sprawdzeń, o których mowa w powołanym rozporządzeniu.

Jednostki organizacyjne, które wdrożyły system zarządzania bezpieczeństwem informacji, np. na zgodność z normą PN-ISO/IEC 27001:2014, mają ułatwioną sytuację, z kilku powodów:

- organizacja jest przystosowana do regularnych audytów bezpieczeństwa informacji,
- funkcjonują w takiej jednostce odpowiednie procedury ochronne dotyczące bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych.

Natomiast w jednostkach, w których nie funkcjonuje system zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodnym z normą ISO/IEC 27001, warto odnieść się w procesie realizowania sprawdzeń do współpracy z jednostką audytu wewnętrznego. Jednostka tego typu posiada zapewne wypracowaną metodykę, narzędzia w planowaniu okresowych audytów oraz w przygotowywaniu wymaganej dokumentacji w tym zakresie.

Sprawdzenie planowe jest realizowane przez ABI na okres nie krótszy niż kwartał i nie dłuższy niż rok (§3 ust. 5 rozporządzenia w sprawie trybu i sposobu realizacji zadań w celu zapewniania przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych przez administratora bezpieczeństwa informacji). ABI przygotowuje plan sprawdzenia planowego.

Plan sprawdzeń musi zawierać co najmniej jedno sprawdzenie. Plan jest przedstawiany administratorowi danych nie później niż na dwa tygodnie przed dniem roz-

poczęcia okresu nim objętego. W planie sprawdzeń ABI zobowiązany jest uwzględnić zbiory danych osobowych i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych. ABI powinien dokonać kontroli czy przetwarzanie danych osobowych odbywa się zgodnie z przepisami o ochronie danych osobowych i przepisami wykonawczymi wydanymi na podstawie art. 39a Ustawy. ABI powinien także zweryfikować, czy określone zbiory podlegają zgłoszeniu do rejestru GIODO oraz czy wprowadzono wszystkie aktualizacje.

Należy zaznaczyć, że zgodnie z przywołanym rozporządzeniem zbiory danych oraz systemy informatyczne służące do przetwarzania lub zabezpieczania danych osobowych powinny być objęte sprawdzeniem co najmniej raz na pięć lat.

Po dokonaniu sprawdzenia ABI opracowuje stosowne sprawozdanie dla administratora danych osobowych, o którym mowa w ww. rozporządzeniu. Może być ono sporządzone w formie papierowej lub elektronicznej. Administrator bezpieczeństwa informacji zobligowany jest do przekazania administratorowi danych sprawozdania ze sprawdzenia:

- 1) planowego, w terminie nie później niż 30 dni od zakończenia sprawdzenia,
- 2) doraźnego, niezwłocznie po zakończeniu sprawdzenia,
- 3) o które zwrócił się GIODO, zachowując termin, który wyznaczył GIODO.

Sprawozdanie, zgodnie z art. 36c ustawy o ochronie danych osobowych powinno zawierać:

- oznaczenie administratora danych i adres jego siedziby lub miejsca zamieszkania;
- imię i nazwisko administratora bezpieczeństwa informacji;
- wykaz czynności podjętych przez administratora bezpieczeństwa informacji w toku sprawdzenia oraz imiona, nazwiska i stanowiska osób biorących udział w tych czynnościach;
- datę rozpoczęcia i zakończenia sprawdzenia;
- określenie przedmiotu i zakresu sprawdzenia;
- opis stanu faktycznego stwierdzonego w toku sprawdzenia oraz inne informacje mające istotne znaczenie dla oceny zgodności przetwarzania danych z przepisami o ochronie danych osobowych;
- stwierdzone przypadki naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych w zakresie objętym sprawdzeniem wraz z planowanymi lub podjętymi działaniami przywracającymi stan zgodny z prawem;
- wyszczególnienie załączników stanowiących składową część sprawozdania;
- podpis administratora bezpieczeństwa informacji, a w przypadku sprawozdania w postaci papierowej – dodatkowo parafy administratora bezpieczeństwa informacji na każdej stronie sprawozdania;

- datę i miejsce podpisania sprawozdania przez administratora bezpieczeństwa informacji.
- Warto zaznaczyć, że w ramach sprawdzeń zasadne byłoby, aby:
 - zweryfikować wnioski i zalecenia dotyczące działań doskonalących i przywracających stan zgodny z wymaganym z poprzednich sprawdzeń, audytów, kontroli;
 - wskazać osoby odpowiedzialne za realizację określonych zaleceń;
 - wskazać terminy realizacji zaleceń pokontrolnych;
 - monitorować realizację zaleceń;
 - wyniki tego monitoringu raportować do administratora danych.

Realizacja powyżej wskazanych zadań wymaga posiadania przez ABI szerokiej wiedzy, zarówno z zakresu przepisów prawa, funkcjonowania systemów teleinformatycznych, informatyki, jak i wiedzy i umiejętności z zakresu prowadzenia szkoleń, audytów i kontroli oraz opracowywania specjalistycznej dokumentacji, tj. polityk, instrukcji, procedur. Ponadto ABI musi doskonale znać i zarządzać obszarem ochrony danych osobowych w danej jednostce organizacyjnej.

Administrator bezpieczeństwa informacji w przepisach rozporządzenia UE

27 kwietnia 2016 r. weszło w życie rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2016/679 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (dalej rozporządzenie). Okres przejściowy dostosowania przepisów rozporządzenia upływa po 2 latach od ich publikacji w Dzienniku Urzędowym UE. Dwuletni okres *vacatio legis* jest konieczny w celu dostosowania przepisów rozporządzenia do krajowego porządku prawnego.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady wprowadza obowiązek powołania administratora bezpieczeństwa informacji, a właściwie inspektora ochrony danych (*Data Protection Official*). Inspektor ochrony danych to tłumaczenie literalne. Dotychczas w Polsce funkcjonował termin: administrator bezpieczeństwa informacji, zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia o ochronie danych osobowych (Ustawa 2015).

W zależności od rozwiązania istnieje możliwość wyznaczenia przez grupę przedsiębiorców jednego inspektora ochrony danych.

Rozporządzenie (art. 37 ust. 1) określa, że administrator danych i podmiot przetwarzający dane wyznaczają inspektora ochrony danych, zawsze gdy:

a) przetwarzania dokonują organ lub podmiot publiczny, z wyjątkiem sądów w zakresie sprawowania przez nie wymiaru sprawiedliwości;

b) główna działalność administratora lub podmiotu przetwarzającego polega na operacjach przetwarzania, które ze względu na swój charakter, zakres lub cele wymagają regularnego i systematycznego monitorowania osób, których dane dotyczą, na dużą skalę; lub

c) główna działalność administratora lub podmiotu przetwarzającego polega na przetwarzaniu na dużą skalę szczególnych kategorii danych osobowych, o których mowa w art. 9 ust. 1 rozporządzenia, oraz danych osobowych dotyczących wyroków skazujących i naruszeń prawa, o czym mowa w art. 10 rozporządzenia.

Rozporządzenie wprowadza jednak zastrzeżenie, że musi istnieć możliwość łatwego nawiązania z nim kontaktu z każdej siedziby grupy przedsiębiorców. Takie rozwiązanie będzie dużym ułatwieniem dla grup kapitałowych, gdyż dotychczas nie mogły one wyznaczyć jednego administratora bezpieczeństwa informacji, pomimo że często wprowadzały do stosowania spójne rozwiązania organizacyjne, tj.: polityki, instrukcje, procedury itp.

Natomiast w przypadku podmiotów publicznych, podobnie jak w przypadku grupy przedsiębiorców, dla kilku takich podmiotów można wyznaczyć – z uwzględnieniem ich struktur organizacyjnych i wielkości – jednego inspektora ochrony danych. Rozwiązanie wskazane w rozporządzeniu umożliwia organom państwowym, takim jak np. Policja, wyznaczenie jednego inspektora ochrony danych.

Rozporządzenie (art. 37 ust. 5) stanowi, że inspektor ochrony danych jest wyznaczany na podstawie kwalifikacji zawodowych, a w szczególności wiedzy fachowej na temat prawa i praktyk w dziedzinie ochrony danych oraz umiejętności wypełniania zadań, o których mowa w rozporządzeniu (art. 39). Powyższe wskazuje, że inspektor, oprócz wiedzy praktycznej, powinien posiadać odpowiednią wiedzę w zakresie prawa.

Ponadto rozporządzenie określa, że inspektor ochrony danych może być członkiem personelu administratora lub podmiotu przetwarzającego lub wykonywać zadania na podstawie umowy o świadczenie usług. Pozwala to rozumieć, że inspektorem może być osoba zatrudniona w innym podmiocie niż administratora danych, jedynie świadcząca usługę na podstawie odpowiedniej umowy.

Nowym rozwiązaniem jest obowiązek nałożony na administratora danych publikacji danych kontaktowych inspektora ochrony danych (art. 37 ust. 7 rozporządzenia).

Zgodnie z art. 38 ust. 1 rozporządzenia administrator lub podmiot przetwarzający pilnują, by inspektor ochrony danych był właściwie i terminowo angażowany we wszystkie sprawy dotyczące ochrony danych osobowych. Zapis ten oznacza, że administrator danych powinien stworzyć inspektorowi odpowiednie warunki do realizacji

jego ustawowych zadań. Potwierdza to zapis art. 38 ust. 2, który stanowi, że administrator lub podmiot przetwarzający powinni wspierać inspektora ochrony danych w wypełnianiu przez niego zadań, o których mowa w art. 39, zapewniając mu zasoby niezbędne do wykonania tych zadań oraz dostęp do danych osobowych i operacji przetwarzania, a także zasoby niezbędne do podtrzymania jego wiedzy fachowej.

Warto podkreślić, że rozporządzenie wprowadza, iż inspektor ochrony danych jest zobowiązany do dochowania tajemnicy lub poufności dotyczących wykonywania swoich zadań – zgodnie z prawem Unii lub prawem państwa członkowskiego.

Poza tym inspektor ochrony danych może wypełniać inne zadania i obowiązki. Administrator lub podmiot przetwarzający mają jednak obowiązek dopilnowania, aby te czynności nie powodowały konfliktu interesów. Jak określa rozporządzenie, obowiązki dodatkowe nie mogą kolidować z ustawowymi zadaniami inspektora danych.

W świetle art. 37 ust. 1 rozporządzenia do zadań inspektora ochrony danych należy m.in.:

- informowanie administratora, podmiotu przetwarzającego oraz pracowników, którzy przetwarzają dane osobowe, o obowiązkach spoczywających na nich na mocy niniejszego rozporządzenia oraz innych przepisów Unii lub państw członkowskich o ochronie danych i doradzanie im w tej sprawie;
- monitorowanie przestrzegania niniejszego rozporządzenia, innych przepisów Unii lub państw członkowskich o ochronie danych oraz polityk administratora lub podmiotu przetwarzającego w dziedzinie ochrony danych osobowych, w tym podział obowiązków, działania zwiększające świadomość, szkolenia personelu uczestniczącego w operacjach przetwarzania oraz powiązane z tym audyty;
- udzielanie na żądanie zaleceń co do oceny skutków dla ochrony danych oraz monitorowanie jej wykonania zgodnie z art. 35;
- współpraca z organem nadzorczym;
- pełnienie funkcji punktu kontaktowego dla organu nadzorczego w kwestiach związanych z przetwarzaniem, w tym z uprzednimi konsultacjami, o których mowa w art. 36, oraz w stosownych przypadkach prowadzenie konsultacji we wszelkich innych sprawach.

Rozporządzenie także zastrzega, że inspektor ochrony danych wypełnia swoje zadania z należyty uwzględnieniem zagrożeń związanych z operacjami przetwarzania, mając na uwadze charakter, zakres, kontekst i cele przetwarzania.

Zakończenie

Instytucja ABI ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia ochrony danych osobowych w jednostkach organizacyjnych. Zagrożenia związane z nieprawidłowym przetwarzaniem, przechowywaniem, kopiowaniem czy niszczeniem danych osobowych mogą powodować ogromne straty ekonomiczne, a w skrajnych przypadkach nawet doprowadzić do zakończenia działalności danej jednostki. Kradzież bazy danych klientów, zainfekowanie złośliwym oprogramowaniem systemów teleinformatycznych, zagrożenia w Internecie, w tym kradzież tożsamości, to dzisiaj wyzwania dla wielu podmiotów. Jednostki organizacyjne, prowadząc działalność, muszą być przygotowane na rozmaite zagrożenia. Powinny wiedzieć, w jaki sposób reagować w określonych sytuacjach, jakie podjąć działania i środki zaradcze oraz do kogo zwrócić się w konkretnym przypadku.

Rozporządzenie unijne przewiduje wysokie kary finansowe, co w założeniu pozwoli skutecznie egzekwować naruszenia w obszarze danych osobowych. W tej sytuacji pozycja i rola administratora bezpieczeństwa informacji może być niezastąpiona w każdej jednostce organizacyjnej.

Bibliografia

Barta P., Litwiński P. (2015), *Ustawa o ochronie danych osobowych*, Komentarz 3, CH Beck, Warszawa.

Drozd A. (2006), *Ustawa o ochronie danych osobowych. Komentarz. Wzory pism i przepisy*, Lexis Nexis, Warszawa.

experto24, *Sprawdzenia doraźne – zasady postępowania*, <https://www.experto24.pl> [dostęp: 21.02.2016].

Kaczmarek-Templin B. (2016), *Administrator Bezpieczeństwa Informacji: kim jest i co robi?*, 2 lutego 2016, CSO, <http://itwiz.pl/administrator-bezpieczenstwa-informacji-kim-jest-robi/> [dostęp: 21.02.2016].

Sibiga G. (2015), *Dokumentacja Administratora Bezpieczeństwa Informacji. Wzory dokumentów z objaśnieniami. Omówienie zmienionych przepisów*, PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław.

Stępień A. (2015), *Rola i zadania administratora bezpieczeństwa informacji w świetle przepisów obowiązujących od stycznia 2015 r.* [w:] Ekspert Ochrony Informacji, Miesięcznik Specjalistyczny, lipiec nr 1, Warszawa.

Wojcys P. (2015), *Nowa Rola stare problemy ABI, „IT w Administracji”, 01.05.2015.*

Rozporządzenie (2014) Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 10 grudnia 2014 r. w sprawie wzorów zgłoszeń powołania i odwołania administratora bezpieczeństwa informacji (Dz. U. 2014, poz. 1934).

Rozporządzenie (2015) Ministra Administracji i Cyfryzacji z 11 maja 2015 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez administratora bezpieczeństwa informacji rejestru zbiorów danych (Dz. U. z 2015, poz. 719).

Rozporządzenie (2015a) Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 11 maja 2015 r. w sprawie trybu i sposobu realizacji zadań w celu zapewnienia przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych przez administratora bezpieczeństwa informacji (Dz. U. z 2015, poz. 745).

Ustawa (2015) z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2015, poz. 2135).

Ustawa z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwieniu wykonywania działalności gospodarczej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1662).

Wyrok NSA z 21 lutego 2014 r.; I OSK 2445/12, Legalis.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE.

<http://www.giodo.gov.pl> [dostęp: 01.03.2016].

<https://www.egiodo.giodo.gov.pl> [dostęp: 21.03.2016].

Magdalena Hryniewicka | magdalena.hryniewicka@gmail.com

Cardinal Stefan Wyszyński University

Innovativeness of Enterprises in Masovian Voivodeship, Poland, Case Study

Abstract: The paper addresses significant and pressing issues concerned with enterprise innovations. The objective of the paper is to discuss enterprise innovations as illustrated by the example of the Mazovia Province. The paper is organized in three sections. The first section investigates selected definitions and types of innovations. The second section depicts innovations in the Mazovia Province with respect to long-term development documents. While the third section provides a brief overview of the Mazovia Province and enterprise innovations presented using five indicators.

Key words: innovations, enterprises, Mazovia

Introduction

The word “innovation” derives from the Latin word “innovatis”, meant as renewal or creating something new [Borowski 2011]. In Poland, this term is defined as “introducing something new, newly introduced thing, news, reform” [Tokarski 1980, p.307]. In everyday language, it refers to something new and better, different from existing solutions [Janasz, Koziół 2007, p. 11].

The aim of this article is to discuss the innovativeness of enterprises (including small and medium-sized entities) on the example of Masovian voivodeship (province). Hence, it is divided into three parts. The first part discusses selected definitions and types of innovation. The second part describes the innovativeness of Masovi-

an voivodeship in relation to the long-term development documents. The third one contains brief characteristics of the province and shows the innovation of enterprises using five indicators such as: (1) the average share of innovative enterprises in the total number of enterprises, (2) the value of the investment in innovation activities in enterprises per 1 person economically active, (3) expenditure on innovation activities in enterprises according to the types of innovative activity, (4) innovative enterprises according to the profile of economic activity and types of innovations (service and industrial companies), (5) innovative enterprises according to the types of innovations, taking into account the employment figure. The data regarding the indicators are presented in two time points: 2011 and 2014, to show the development of the region over these years. A method of analysing the content of documents and statistical data of Central Statistical Office of Poland has been used.

Innovativeness – theoretical approach

In the literature, one can find a variety of definitions of innovativeness, depending on the criterion¹ adopted by the author. The most common are the two ones: the first one focuses on the process itself [Damanpour 1992, pp. 375–401, Cavagnoli 2011, p. 111, Tidd, Bessant 2009, p. 16], while the second one – on the achieved results [Smith 2006, p. 6, Garcia, Calantone 2002, pp. 110–132, Salavou 2004, pp. 33–34].

Initially, innovations were examined in relation to technical modifications. The beginnings are to be traced in the work of the Austrian economist J. Schumpeter, who defined five cases, where you can specify the innovation and its significance for the economy [Schumpeter 1960, p. 104]. Among the Polish researches dealing with these issues in the 1960s you can name: K. Wandelt, J. Czupiał, L. Piaseczny, J. Więckowski, B. Fiedor, S. Kasprzyk, L. Białoń, Z. Pietrusiński, W. Spruch and Z. Madej [following: Wojciechowski, Internet access]. Changes occurred along with the transformation of the system, taking into account the economic aspect. A significant contribution to the development of this concept has been brought by: Ph. Kotler, seeing the innovation from the marketing point of view, P.F. Drucker, stressing that the innovation should be seen in economic terms [Drucker 1992, p. 28], W. Griffin or Porter introducing technological improvements [Stabryła, Małkus 2012, pp. 183–184]. The definition which combines all the elements is the one proposed by the authors of the OECD and Eurostat in the joint publication that defines innovation as *the implementation of new or significantly improved product (good or service) or process, a new marketing*

1. B. Fiedor also wrote about the theory of innovation, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979.

method or a new organizational method in business practice, the workplace organization or the relations with the environment [Oslo Manual 2008, p. 48].

In the literature on the subject, one can meet four main types of innovations, such as innovations related to products, processes, marketing and organization. The first ones are referred to as the introduction of new products/services that differ (features, intended use) from those previously produced. To obtain this, they use new know-how or technology or only partially base on new solutions. Product innovations can mean a significant improvement of currently marketed products (or used services) such as: the use of new components in car production, mobile phones and hard disks miniaturization. They may also refer to the introduction of small changes to existing products/services such as: changing one component in a product that has been sold up till now, introducing changes in the computer system in the form of additional criteria to facilitate the work and the verification of, among others, documents. The second type of innovations, i.e. process innovations refer to the changes in the production. That means changes in hardware, software, procedures or techniques used in both manufacturing processes and services. Examples of such innovations can be, among others: a new program used in accounting, automation of production processes or implementation of new management procedures. The third type of innovations are the ones in the area of marketing. They relate to the implementation of the revised marketing methods in the structure of the product/service (in the case of products, it may also include changes in the packaging, their other form or look); they may also be associated with their distribution (new sales channels, thematic exposition of the products exposed in the discount food stores), promotion (the use of product placement in the TV series, the new symbol of the brand as a manifestation of the changing enterprise) or pricing strategy (cost reduction through outsourcing, implementation of new organizational methods) [Oslo Manual 2008, pp. 49–55].

Innovativeness of Masovia in documents

Currently, the key document in force dealing with aspects of innovativeness for the Masovian voivodeship is “Regional Innovation Strategy for Masovia up to 2020”² (RIS).

2. “Regional Strategy of Innovation for the Masovian Region up to 2020” is an updated version of previous “Regional Strategy of Innovation for the Masovian Region 2007–2015”, which was introduced in 2008. It was a strategic document closely linked with the Strategy for the Development of the Masovian Region and compatible with the EU programming period. It contained long term goals aimed at cre-

This document gives further details of “The Strategy of Masovian Region Development up to 2030. Innovative Masovia” (SRWM)³.

The main objective of the Regional Strategy of Innovation for the Masovia up to 2020 has been defined as: *the increase of innovation of Masovia, leading to the acceleration of growth and increase of competitiveness in the EU*. The main objective will be achieved through the implementation of five strategic objectives (in which the detailed operational objectives have been formulated, four in each) i.e. [Regional Innovation Strategy for Masovian Region 2015, pp. 23–37]:

- 1) Increasing and strengthening the cooperation in the processes of development of innovativeness and innovative activities; the work in this area will include, among others: supporting projects and activities in the field of commercialization of research results, the organization of conferences, seminars, supporting innovative projects implemented by the institutions in the business environment.
- 2) Increased internationalization aimed at the development of innovativeness in the Masovian voivodeship; undertaken actions will include the outsourcing of research services or development work, export-oriented actions, stimulating of international innovation-oriented cooperative relations. They will also be aimed at programs of incentives for domestic and foreign operators to place joint ventures in the field of R+D in Masovian voivodeship.
- 3) The increase in the efficiency of support and funding innovation activities in the region; actions in this respect will include consulting on the liberalization of research activities and acquiring sources of funding for innovative projects, but also the dissemination of information on available programs, promotion of opportunities to participate in innovation projects among Masovian companies, creation and sharing information sources (directories, databases, etc.) and the exchange of know-how between companies and institutions.

ating in broader sense a pro-innovative environment. In the present RIS document up to 2020, the continuity of the main activities and objectives have been preserved, however, the changes that resulted from the adjustment of the document to the current socio-economic situation of the region have been introduced. They are focused mainly on: strengthening of the cooperation between business, science and environment, cluster policy, building social capital and the search for tools and actions to support the smart specialization of Masovian voivodeship.

3. Priority strategic objective of SDMR is *the development of export-oriented production in industries of advanced and medium technologies and in agri-food industry and the agri-food processing sector*. It is to be achieved through the implementation of two specific objectives: (1) *Growth of competitiveness of the region through the development of economic activities and the transfer and use of new technologies*; (2) *Improving the quality of life and the use of human and social capital to create modern economy*.

4) Shaping and promoting pro-innovation and business-oriented attitudes to foster creativity and cooperation; activities in this area will include training programs for local government employees and human resources of business environment institutions in promoting innovativeness, but also will be targeted at supporting business-oriented and innovative attitudes in academic world, and in particular, carrying out research and development activities at universities, such as: scholarship programs, internships for students and recent graduates or the organization of competitions.

5) The development of the information society: actions in this area will include the support and promotion of projects to enhance the use of ICT in business (in particular the use of data transmission channels for the provision of services, the sale of goods and supply organization); they will also include the construction of public access infrastructure, information security policy, strengthening digital literacy and media education, eg.: awareness-raising projects and trust in the information and communication technologies.

The primary goal described in this document is to be achieved through five strategic goals and 20 detailed operational objectives. The first three strategic objectives are focused on the development of processes and mechanisms in order to increase the innovation in the region, while the purpose of the fourth and fifth one refers to the use of innovative potential. In my opinion, the entire document should be assessed positively. Firstly, the strategic objectives have been formulated in a clear and logical way. Secondly, they cover all areas of innovativeness of Masovian enterprises. Thirdly, each of the strategic objectives was further detailed in the form of operational objectives, which precisely define the actions thanks to which they will be achieved. Fourthly, actions in the operational objectives do not overlap but, which is extremely important, complement each other. It is a relatively rare feature, because the accumulation of structural errors was highlighted in most operational programs of 2007-2013 both national, but mainly in the Regional Operational Programs [more: Hryniewicka 2015, pp. 176–197, 205–242, 317–355, Anex]. Fifthly, each of the strategic objectives will be monitored using the five indicators of the main objective, adapted to the specific nature of their activities.

Characteristics of Masovian Voivodeship and its innovativeness

Central region consists of two voivodeships, with a total surface of 17,2% of Poland (Masovian voivodeship – 11,4%, Łódź voivodeship – 5,8%). Masovian voivodeship is located in the central-eastern part of Poland and almost entirely lies on the lowlands of central Poland. It borders with six neighbouring voivodeships, i.e., Łódź, Podlaskie, Świętokrzyskie, Lublin, Kuyavian-Pomeranian, and Warmian-Masurian voivodeships. Masovian voivodeship's area is over 35 000 km² and at the end of 2014 it was inhabited by about 5.4 million people, which represented nearly 14% of the population of Poland, placing the voivodeship on the first place [Demographic Yearbook [Rocznik demograf. 2014, p. 84]. Administratively, it is divided into 42 counties (poviats). The capital of the voivodeship and the whole state is Warsaw.

According to data from the CSO, the entire central region has produced a total of 28% of the added value⁴ in companies (more than in any other part of the country), including nearly 23% on the area of Masovian voivodeship, which means that every third product/good/service manufactured in Poland was formed in the central region [Portrait of the Masovian voivodeship, 2015, p. 23, Portret woj. Maz. 2015, p. 13].

In 2014 in Poland, business activity was led by 4 119,7 thousand enterprises, i.e., about 249,8 thousand more than in 2011. In the central region alone in 2014, there were 981,8 thousand of companies, so nearly 24% of all business entities in the country (in Masovian voivodeship there were 18% of enterprises), which in practice means that every fourth company in Poland was located in the centre of the country (Masovian and Łódź voivodeships). It is worth noting that out of 742,2 thousand businesses, as many as 710,8 thousand, which is nearly 96% of the companies, belong to the SME sector and employ up to 9 persons. Unfortunately, the vast majority of them have low capital, so their ability to make different types of innovation are limited. In Masovian voivodeship in 2014, there were 139 entities registered in the REGON register (11 more than in 2011) per 1 000 persons, so it was well above the average for the whole country, which amounted to 107. Yet the number of establishments per 1 000 residents in the working age in Masovian voivodeship in 2014 was 224,6, thus it was 54,6 higher than the national average. One can therefore conclude that the central region, including in particular Masovian voivodeship, is the most attractive for doing business and thus the most attractive place for residence. This is mainly due to a large

4. Understood as the growth in value of goods manufactured in enterprises as a result of the production process.

market of potential recipients of products/goods/services, but also investment opportunities or a plurality of institutions in the business environment operating in this area. Therefore the innovativeness of enterprises⁵, including those belonging to the SME sector in Masovian voivodeship has been presented with five indicators, i.e.:

- average share of innovative enterprises in the total number of companies,
- value of expenditure on innovation activities per 1 person economically active,
- expenditure on innovation activities in enterprises according to the type of innovative activities,
- innovative enterprises according to the profile of economic activity and types of innovations (service or industrial companies),
- innovative enterprises according to the types of innovations, taking into account the employment figure.

According to data from the CSO, the average share of innovative enterprises in the total number of enterprises in 2011 was 13.8% in Poland. Below the national average, there were seven voivodeships. The best situation was in Podkarpackie region with the result of 16,2%, while Masovian voivodeship ranked on 8th place in Poland with the result of 13,8%). In 2014, the share of innovative enterprises in the total number of enterprises increased by 0,7%, so the Polish average was 14,5%. In comparison to the entire country, Lublin voivodeship took the first place with the result of 19,4, and 9 voivodeships came below the average. Masovia significantly improved its position in comparison to the entire country and came 3rd with the result of 17,1%.

The value of the investment in innovation activities in enterprises per 1 person economically active in Masovian voivodeship in 2014 decreased by 364 zlotys compared to the year 2011: from 4 800 to 4 436 zlotys. Despite this drop, Masovia voivodeship has been the leader in this respect for years and occupies the first place in Poland. In 2011, the average value of expenditure on innovation activities calculated per one person economically active in the entire country amounted to 1847 zlotys. The worst ranked Warmian-Masurian voivodeship with 551 zlotys, and 13 voivodeships were below the national average. In 2014, the average value for Poland was 2 158 zlotys, so it increased by 311 zlotys. Similarly to 2011, there was a big discrepancy in this respect throughout the country, with Masovian voivodeship ranked in the first place, Lower Silesian voivodeship ranked in the second place, where the expenditure per one economically active person was 3 006 zlotys, thus it was lower by 1 430 zlotys than the

5. In the statistics of CSO, data about innovativeness of enterprises do not take into account the sector micro-enterprises employing up to 10 people. Thus, the presented data refer to small, medium and large entities, employing appropriately: 10 to 49 employees, 50 to 249 employees and over 250 people.

expenditure in Masovian voivodeship. Below the average, there were as many as 12 voivodeships, and in the case of six voivodeships the value of these investments did not exceed 1 000 zlotys. It should be noted that the average value is significantly inflated by Masovian and Lower Silesian voivodeships. The major reasons for such disparities between voivodeships are, among others, different levels of economic development measured by GDP per capita, different unemployment rates, or the number of enterprises operating in the given area, and thus indicators of entrepreneurship.

The third indicator is the expenditure on innovation activities in enterprises according to the types of innovative activity – Table 1.

Table 1. Expenditure on innovation activities in enterprises according to the type of innovative activities in Masovian voivodeship in 2011 and 2014 (in million zlotys)

| Detailed description/Year | Type of enterprise | | | |
|--|--------------------|---------|------------|---------|
| | service | | industrial | |
| | 2011 | 2014 | 2011 | 2014 |
| total | 8 612,0 | 8 350,6 | 3 920,4 | 4 177,9 |
| research and development activities (R+D) | 965,2 | 1 442,5 | 435,6 | 1 120,9 |
| purchase of know-how from external sources | 0 | 1 490,4 | 132,0 | 89,7 |
| purchase of software | 1 308,5 | 855,7 | 62,2 | 123,2 |
| overall investment expenditure on fixed assets | 4 611,3 | 3 358,4 | 3 135,5 | 2 676,5 |
| training of staff relating to the implementation of product or process innovations | 0 | 36,1 | 6,0 | 36,9 |
| marketing related to the introduction of new or significantly improved products | 452,5 | 220,7 | 109,7 | 114,6 |
| other | 1 274,5 | 946,8 | 39,4 | 16,1 |

Source: own study based on CSO data.

Total expenditure on innovation activities in service enterprises in 2014 decreased compared with 2011 by about 261.4 million zlotys. However, for industrial enterprises in the same period there was an increase of 257,5 million zlotys. Companies from the service sector, both in 2011 and 2014, held twice as high total expenditure on innovation activities in comparison to industrial companies.

For service companies, including those in the SME sector, the largest share in the total expenditures both in 2011 and 2014, related to investments for the purchase of fixed assets – represented respectively 53% and 40% of the total expenditures. It is worth noting that the service companies were also in 2014 shopping for know-how from external sources (1,4 billion zlotys) and provided training for staff in connection with implementation of product or process innovations (36 million zlotys), which they did not do three years earlier (the value of the indicators was on the zero level). The expenditure on marketing related to the introduction of new or significantly improved products in service companies decreased twice as much (down from 452,5 million zlotys to 220,7 million zlotys) and increased slightly in industrial enterprises (from 109,7 million zlotys to 114,6 million zlotys).

In the case of industrial enterprises, the largest share in the total expenditure was the investment expenditure related to the purchase of fixed assets: in 2011 this share was 79%, while in 2014 it was 64%. For this type of economic operators, the biggest increase in 2014 in comparison to 2011 came in three categories: training of staff due to the implementation of product or industrial innovations (six fold increase), buying know-how from external sources (2,5 fold increase) and purchasing of software (nearly twofold increase).

It is worth noting that in the case of both industrial and service companies (the SME sector included), there was a significant increase in expenditure on research and development, respectively, by 477,3 million zlotys and 685,3 million zlotys compared to 2011. This should be assessed positively, as according to one of the reports, enterprises operating in the Masovian voivodeship are characterized by a low level of confidence in the research and development units [Research report 2012, p. 63].

With regard to the profile of economic activity, which is the fourth indicator, generally in 2011 there were no significant differences between service and industrial companies as the implementation of innovation was concerned – the same level of about 13%. However, in general, in 2014 industrial enterprises recorded an increase of 5,2% (from 13.8% to 19%). In the case of these operators, the value of the indicator in the area of new or significantly improved processes increased from 11% in 2011 to a 15,4% in 2014 (Table 2).

Table 2. Innovative enterprises according to the profile of economic activity and types of innovations – Masovian voivodeship in 2011 and 2014 (in%)

| Detailed description/Year | Type of enterprise | | | |
|---|--------------------|-------------|------------|------|
| | service | | industrial | |
| | 2011 | 2014 | 2011 | 2014 |
| total | 13,7 | 15,0 | 13,8 | 19,0 |
| new or significantly improved products in total | 6,3 | 10,3 | 10,1 | 12,1 |
| new or significantly improved market products | 3,3 | 6,9 | 5,3 | 6,2 |
| new or significantly improved processes | 11,6 | 10,7 | 11,0 | 15,4 |

Source: own study based on CSO data.

The last (and the fifth) indicator are innovative enterprises according to types of implemented innovations taking into account the employment figure. According to data from the CSO, in Poland in 2014 there were 17,2% of innovative enterprises, while in the area of Masovian voivodeship – 19%. The largest majority of innovative companies operating in Masovian voivodeship, i.e. 60%, are the largest ones, with more than 250 employees.

With regard to the SME sector, the share of innovative enterprises in all types of implemented innovations increased (Table 3). The largest total growth, more than 10-fold, took place in the event of the implementation by the company new or significantly improved processes (from 1,5% in 2011 to 15,4% in 2014), primarily in small and medium-sized companies). However, it is also worth noting that in Masovia region, a dynamic, more than twofold growth of the number of innovative enterprises, concerned companies in the SME sector and employing from 10 to 49 employees (5,7% in 2011 to 12,7% in 2014). With regard to medium-sized enterprises employing from 50 to 249 employees, a 1% growth in comparison to 2011 was reported, while in the case of large companies – 4%.

Table 3. Innovative enterprises according to the size of employment and types of implemented innovations – Masovian voivodeship in 2011 and 2014 (in %)

| Detailed description/ Year | Type of enterprise | | | | | | | |
|--|--------------------|------|-------|------|--------|------|-------|------|
| | total | | small | | medium | | large | |
| | 2011 | 2014 | 2011 | 2014 | 2011 | 2014 | 2011 | 2014 |
| total | 13,9 | 19,6 | 5,7 | 12,7 | 32,7 | 33,4 | 56,8 | 60,8 |
| new or significantly improved products - total | 10,1 | 12,6 | 4,2 | 7,0 | 23,5 | 23,2 | 42,7 | 41,8 |
| new or significantly improved market products | 5,3 | 6,2 | 1,5 | 2,8 | 12,7 | 13,8 | 29,6 | 26,0 |
| new or significantly improved processes | 1,5 | 15,4 | 4,9 | 10,6 | 23,9 | 23,6 | 47,4 | 51,1 |

Source: own study based on CSO data.

New or significantly improved products in 2014 in Poland were introduced by 11,7% enterprises, and in Masovian voivodeship – by 12,1%. Most frequently, new or significantly improved products were introduced by entities employing over 250 people (41,8%), followed by medium-sized entities employing from 50 to 249 employees (23,2%) and most rarely - companies employing from 10 to 49 employees (7,0%). In this context, it is also worth noting that, with respect to the first two groups, very similar indicators were observed in 2011, and with regard to companies employing between 10 and 49 people over the three years, there has been a significant increase in this ratio from 4,2% to 7,0%. This is indeed a very positive phenomenon, because it proves the dynamic development of smaller operators which dominate in the Polish economy, and thus they can be more competitive on the market.

Yet small (only of 1%) changes occurred with regard to new or significantly improved market products in the case of small and medium-sized companies. In large companies in this regard, a decline from 29,6% in 2011 to 26,0% in 2014 was reported.

In relation to new or significantly improved processes in enterprises, the value of the indicator for Poland was about 12% both in 2011 and in 2014. However, disparities in this area are also determined by the size of the company. More than twofold growth of this parameter, in the space of three years, occurred in the smallest entities that employed from 10 to 49 persons (from 4,9% to 10,6%). It is also worth noting that

in 2014 in Masovian voivodeship every second new or significantly improved process was implemented in the largest companies (an increase of 4% in 2011). Changes in the companies from the last group were negligible.

Summary

In the rapidly changing market conditions, and thus the conditions of functioning of the enterprises, including those in the SME sector, innovativeness of operators is one of the most important elements of their competitiveness. The reluctance to introduce new or improved products can mean the beginning of the end of the company. Therefore it is justified to monitor measures taken by enterprises, but also pointing out the unused areas and possible pathways of development. Some of these tasks are on the side of the public administration.

A key document for the development and innovation of Masovian voivodeship is *Regional Strategy of Innovations for Masovia region up to 2020* [Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 r.] that specifies the assumptions and goals of the innovation support system, aimed at creating an environment conducive to the innovative activity of enterprises. The primary goal formulated in this document is to be achieved through the 5 strategic goals and 20 detailed operational objectives.

Innovation of enterprises in Masovian voivodeship has been presented with five indicators⁶. In addition, they have been presented in two time points, 2011 and 2014 to show the development of the region over these years and differences in relation to changes in the size of the investment in innovation activities in enterprises according to the types of innovative activity in the Masovian voivodeship in 2011 and 2014 (Table 1) or innovative enterprises according to the profile of economic activity and types of innovations – Masovian voivodeship in 2011 and 2014 (Table 2) and the employment figure (Table 3).

The presented changes introduced over the analyzed years should be assessed positively, especially in the case of small and medium-sized business operators. With regard to new or significantly improved products in small enterprises employing from 10 to 49 persons, there has been a significant increase in this ratio from 4,2% to

6. (1) average share of innovative enterprises in the total number of companies, (2) value of investment in innovation activities in enterprises per 1 person economically active, (3) expenditure on innovation in enterprises according to the types of innovation activity, (4) innovative enterprises according to the profile of economic activity and types of introduced innovations (service and industrial companies), (5) innovative enterprises according to the types of innovations and the employment level.

7,0%. In the same companies the situation is similar as in the case where new or significantly improved processes are concerned (up from 4,9% in 2011 to 10,6% in 2014).

Bibliography

Borowski P.F. (2011), *Przedsiębiorstwa XXI wieku*, „Europejski Doradca Samorządowy”, t. 17, nr 2.

Cavagnoli D. (2011), *A Conceptual Framework For Innovation, An Application to Human Resource Management Policies in Australia*, „Innovation: Management, Policy& Practice”, Vol. 13, April.

Damanpour F. (1992), *Organizational Size and Innovation*, „Organization Studies”, Vol. 13, No. 3.

Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa.

Fiedor B. (1979), *Teoria innowacji*, Warszawa.

Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Warszawa.

Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Warszawa.

Portret woj. Mazowieckiego 2010–2014 (2015), GUS, Warszawa.

Raport z badania (2012) *Ocena wpływu działalności instytucji otoczenia biznesu na rozwój sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim*, Warszawa.

Rocznik Demograficzny (2014), GUS.

Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020.

Tidd J., Bessant J. (2009), *Managing Innovation. Integrating Technological, “Market and Organizational Change”*, England.

Tokarski J. (red.) (1980), *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa.

Smith D. (2006), *Exploring Innovation*. McGraw-Hill Education, UK.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa.

Stabryła A., Małkus T. (2012), *Strategie rozwoju organizacji*, Kraków.

Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 r. Innowacyjne Mazowsze.

Garcia R., Calantone R. (2002), *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology, A Literature Review*, „The Journal of Product Innovation Management”, Vol. 19.

Salavou H. (2004), *The Concept of Innovativeness: Should we Need to Focus?*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 7, No. 1.

Wojciechowski A., https://www.google.pl/?gfe_rd=cr&ei=zC2xVIC7lo6V8APmilDgBQ#q=-definicje+innowacyjno%C5%9Bci+do+procesu.

Nelly Daszkiewicz | Nelly.Daszkiewicz@zie.pg.gda.pl

Politechnika Gdańska

Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (B+R) przedsiębiorstw high-tech. Wyniki badań empirycznych¹

Internationalization of Research and Development (R&D) of High-tech Enterprises. Research Results

Abstract: Initially, ie. in the 1980s, the internationalization of research and development (R&D) concerned primarily transnational corporations from high-tech industries, operating in small markets, where the resources of R&D were small. A decade later, under the pressure of growing competition and increasing technological sophistication of products, a growing number of enterprises started to intensify internationalization of R&D. Internationalization of R&D is an opportunity to develop the technological capacity of enterprise through access to knowledge, diversification and the complementary enlarging the scope of its technology. As a result, internationalization of R&D improves competitiveness of enterprises in global markets. The main objective of the article is to present the role of R&D internationalization in the process of internationalization of enterprises. The article includes the literature review as well as the results of a survey conducted among 263 *high-tech* production firms from Poland. It must be underlined that the key distinguishing feature of *high-tech* enterprise from traditional one (*low-tech*) is

1. Artykuł powstał w ramach projektu badawczego OPUS 6 pt. *Wzorce internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw działających w branżach high-tech* finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr umowy 2013/11/B/HS4/02135) w latach 2014-2017.

the amount of expenditure on research and development (R&D). In the summary of the article, the future directions of research are pointed out.

Key words: *high-tech* enterprises, internationalization, research and development (R&D)

Wprowadzenie

W literaturze anglojęzycznej przedsiębiorstwa działające w branżach wysokich technologii określane są jako *high-tech* lub *high technology*. Angielskie terminy są również wykorzystywane w polskim piśmiennictwie naukowym. Ponadto używane są również inne określenia, np. przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, wysokich technologii, wysokiej techniki czy oparte na nowych technologiach [Ratajczak-Mrozek 2011, s. 26].

Mimo wielu prób zdefiniowania przedsiębiorstwa *high-tech* dotychczas nie powstała jednorodna definicja. W niniejszym artykule przyjęto najprostszą definicję przedsiębiorstwa *high-tech* jako takiego, które w porównaniu z firmami działającymi w pozostałych branżach ma wyższy udział wydatków na badania i rozwój (B+R) w wartości finalnej [Wojnicka i in. 2006, s. 6].

Zatem główną cechą odróżniającą przedsiębiorstwa *high-tech* od przedsiębiorstw z branż tradycyjnych (*low-tech*) jest wysokość nakładów na B+R. Do pozostałych cech opisywanych szeroko w zagranicznym i krajowym piśmiennictwie naukowym zaliczyć należy, m.in. wysoki poziom innowacyjności i dyfuzji innowacji, krótki cykl życia produktu, tworzenie miejsc pracy dla pracowników naukowo-badawczych, wysokie ryzyko inwestycyjne czy wysoką skłonność do internacjonalizacji².

Internacjonalizacja badań i rozwoju (B+R)

Według *Podręcznika Frascati* [2002, s. 34] badania i rozwój (B+R) obejmuje trzy rodzaje działalności:

- 1) Badania podstawowe (*basic research*), które mają prowadzić do zdobycia nowej wiedzy i powstania nowych praw i teorii w nauce.
- 2) Badania stosowane (*applied research*), które są również podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy, ale są ponadto ukierunkowane na konkretny cel praktyczny (badania stosowane często wykorzystują efekty badań podstawowych).

2. Szerzej na temat definiowania przedsiębiorstw *high-tech* zob. Daszkiewicz [2016, ss. 16-19].

3) Prace rozwojowe (*experimental development*), polegające na zastosowaniu istniejącej wiedzy powstałej w efekcie działalności badawczej i/lub doświadczeń praktycznych. Celem prac rozwojowych jest np. wytworzenie nowych materiałów czy udoskonalenie już istniejących procesów.

Internacjonalizacja działalności B+R to „tworzenie sieci powiązanych ze sobą ośrodków B+R, często autonomicznych jednostek organizacyjnych korporacji ulokowanych w wybranych krajach świata” [Poznańska 2008, s. 48]. Natomiast szeroka definicja internacjonalizacji B+R obejmuje również współpracę międzynarodową w sieci badawczej, aliansy technologiczne, kontrakty i umowy na prowadzenie badań, międzynarodową mobilność naukowców czy międzynarodowe patenty [Kozioł-Nadolna 2013, ss. 69–70].

Literatura przedmiotu poświęcona internacjonalizacji B+R obejmuje wiele zagadnień, np. motywację firmy do przenoszenia swoich działań w zakresie B+R za granicę [np. Gassmann, Han, 2004, ss. 423–437; Zander, 1999, ss. 195–214], zdolności przedsiębiorstwa do wdrażania B+R za granicą, geograficznej dyspersji i rozwoju instrumentów (*modes*) internacjonalizacji B+R [np. Asakawa 2001, ss. 735–757; Gassmann, von Zedtwitz 1999, ss. 231–250], wyniki internacjonalizacji B+R [np. Lahiri 2010, ss. 1194–1209; Penner-Hahn, Shaver 2005, ss. 121–140].

Początkowo, tj. w latach 80. XX w., internacjonalizacja działalności B+R dotyczyła przede wszystkim korporacji transnarodowych z branż wysokich technologii, działających na małych rynkach, których zasoby B+R były niewielkie (np. ABB, Novaris – Szwajcaria, Phillips – Holandia, Ericsson – Szwecja). Korporacje te prowadziły wówczas ponad 90% działalności B+R w zagranicznych laboratoriach. Natomiast korporacje działające na dużych rynkach krajowych (np. General Electric, General Motors – USA, Toyota – Japonia, Daimler-Benz – Niemcy) nie były poddawane tak silnej presji internacjonalizacji B+R.

Dekadę później, tj. w latach 90. XX w., pod presją rosnącej konkurencji wewnętrznej i międzysektorowej oraz rosnącego zaawansowania technologicznego produktów postępowała stopniowa intensyfikacja umiędzynarodowienia działalności B+R [Gassmann, von Zedtwitz 1999, ss. 231–250; Chia-Wen, Yung-Chin, Homin 2015, ss. 187–195].

Internacjonalizacja B+R jest szansą na rozwój możliwości technologicznych przedsiębiorstwa dzięki rozproszonemu dostępowi do wiedzy, dywersyfikacji i komplementarnemu powiększaniu zakresu swoich technologii. W konsekwencji internacjonalizacja B+R prowadzi do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach globalnych [Bartlett, Ghoshal 1989].

Modele internacjonalizacji B+R O. Gassmanna i M. von Zedwitza

W latach 1994-1998 O. Gassmann i M. von Zedwitz przebadali 33 korporacje transnarodowe oparte na technologiach (*technology-based companies*) z Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych i Japonii. Działalność B+R badanych KTN prowadzona była w skali międzynarodowej. Naukowcy sklasyfikowali badane korporacje, przypisując je do pięciu różnych typów organizacji B+R w skali międzynarodowej na podstawie takich aspektów, jak autonomia zagranicznych jednostek B+R, przepływy inwestycji kapitałowych, kooperacja między centralą a lokalnymi ośrodkami B+R.

Organizacja B+R została sklasyfikowana zgodnie z rozproszeniem działań B+R i stopniem kooperacji między poszczególnymi jednostkami B+R. Autorzy wyróżnili pięć typowych form organizacji internacjonalizacji B+R, które są często cytowane w piśmiennictwie naukowym i wykorzystywane w licznych badaniach.

Etnocentryczne scentralizowane B+R (*ethnocentric centralized R&D*) – wszystkie działania B+R są skoncentrowane na rynku krajowym; kraj macierzysty korporacji jest lepiej rozwinięty pod względem technologicznym niż kraje goszczące filie KTN. Kluczowe technologie (*core technologies*) są źródłem długookresowej przewagi konkurencyjnej i przechowywane są w kraju jako „skarb narodowy” (*national treasure*).

Geocentryczne scentralizowane B+R (*geocentric centralized R&D*) – B+R są scentralizowane, jednak korporacja staje się bardziej zależna od rynków zagranicznych. Taka organizacja B+R umożliwia KTN szybką i niedrogą internacjonalizację B+R, jednak bez porzucenia korzyści wynikających z centralizacji B+R.

Policentryczne zdecentralizowane B+R (*polycentric decentralized R&D*) – korporacja tworzy lokalne lub regionalne centra B+R, głównie w celu adaptacji produktu do potrzeb lokalnych konsumentów. Struktura organizacyjna sieci centrów B+R jest wysoce zdecentralizowaną federacją B+R bez nadzorującego, wiodącego centrum B+R.

Centralny węzeł B+R (*R&D hub model*) – zdecentralizowane ośrodki B+R są kontrolowane przez centralny ośrodek B+R z kraju macierzystego. Ośrodek krajowy koordynuje działania B+R ośrodków rozlokowanych w różnych krajach; taki model organizacji działalności B+R umożliwia transfer technologii i zapewnia wsparcie techniczne lokalnym filiom.

Zintegrowana sieć B+R (*integrated R&D network*) – centralny, krajowy ośrodek B+R oraz pozostałe ośrodki B+R stanowią powiązane ze sobą centra kompetencyjne. Poszczególne ośrodki B+R pełnią role strategiczne w zintegrowanej sieci B+R. Odpowiadają one za rozwój technologicznych kompetencji korporacji w przydzielonym obszarze (synergiczna integracja międzynarodowych jednostek B+R).

Kolejne badania M. von Zedwitza i O. Gassmanna [2002, ss. 569–588] przeprowadzone zostały z wykorzystaniem bazy danych obejmującej 81 technologicznych przedsiębiorstw multinarodowych (*technology-intensive*). Na podstawie uzyskanych wyników naukowcy zidentyfikowali dwa główne czynniki lokalizacji, tj. dostęp do rynków i dostęp do nauki i technologii jako główne czynniki dla czterech trendów, prowadzących do określenia czterech archetypów internacjonalizacji B+R, tj. *National Treasure*, *Market Driven*, *Technology Driven* oraz *Global*.

Opracowany został kolejny model internacjonalizacji B+R, przedstawiający internacjonalizację B+R dla czterech korporacji – Kubota, Schindler, Xerox i Glaxo-Wellcome.

Zaobserwowano różnice w czynnikach napędzających internacjonalizację B+R, które prowadzą do wydzielenia indywidualnych jednostek B+R w sensie geograficznym i organizacyjnym. W oparciu o tę obserwację M. von Zedwitz i O. Gassmann wyróżnili cztery trendy w internacjonalizacji B+R, z których każdy stara się uzyskać specyficzną przewagę dla prowadzenia B+R w poszczególnych lokalizacjach. Po przeanalizowaniu głównych strategii internacjonalizacji B+R i ich zastosowania zidentyfikowali 4 archetypiczne formy międzynarodowych organizacji B+R.

- 1) *National Treasure R&D* (krajowe badania i krajowy rozwój) – działalność B+R prowadzona jest na rynku krajowym, rozwój przedsiębiorstwa również bazuje na rynku krajowym.
- 2) *Technology-Driven R&D* (B+R napędzane przez technologię) – działalność B+R podlega umiędzynarodowieniu, natomiast rozwój firmy bazuje na rynku krajowym.
- 3) *Market-driven R&D* (B+R napędzane przez rynek) – działalność B+R jest prowadzona w kraju, natomiast rozwój firmy bazuje na rynkach.
- 4) *Global R&D* (globalne B+R) – działalność B+R podlega umiędzynarodowieniu, również rozwój firmy bazuje na rynkach międzynarodowych.

Metodyka badania

Do zbadania sposobów internacjonalizacji B+R wykorzystano ankietę. Badanie przeprowadzono w terminie od 2 września do 21 listopada 2015 r. przy użyciu wywiadów CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zostały wytypowane z wykorzystaniem ogólnodostępnych źródeł, baz adresowych oraz baz własnych firmy badawczej. W doborze próby zastosowano losowanie warstwowe w oparciu o następujące kryteria doboru podzbiorów (grup) przedsiębiorstw:

- prowadzenie działalności międzynarodowej (co najmniej działalności eksportowej),
- przynależność do jednej z klas działalności (PKD), tj. *high-tech* lub *medium-high-tech*,
- konieczność spełnienia przez przedsiębiorstwo minimum jednego z trzech poniższych kryteriów:
 - uzyskania patentów lub podpisania umów licencyjnych w dziedzinach uznanych za *high-tech*,
 - zatrudniania wysoko kwalifikowanego personelu pod względem naukowo-technicznym,
 - prowadzenia badań przemysłowych, prac rozwojowych oraz działań przygotowujących wyniki tych badań i prac do wdrożenia w gospodarce.

W oparciu o powyższe kryteria w bazie adresowej znalazło się 4075 przedsiębiorstw, spośród których 857 nie kwalifikowało się do badania lub nie posiadało aktualnego numeru telefonu. Po ich odrzuceniu w próbie pozostało 3218 firm, które spełniały przyjęte kryteria; do przedsiębiorstw tych skierowano kwestionariusz badawczy.

Ostatecznie uzyskano zwrot 263 poprawnie wypełnionych i zaakceptowanych do analizy kwestionariuszy przedsiębiorstw działających na terytorium całej Polski. Respondentami badania byli na ogół pracownicy przedsiębiorstw zajmujący stanowiska menedżerskie. W nielicznych przypadkach wywiad został przeprowadzony z pracownikami wskazanymi przez menedżerów jako osobami posiadającymi odpowiednią wiedzę na temat działalności B+R oraz działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa.

Na podstawie pogłębionych studiów sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Intensywność internacjonalizacji jest skorelowana dodatnio z umiędzynarodowieniem internacjonalizacji B+R.

H2: Posiadanie własnej komórki B+R przyczynia się do intensyfikacji internacjonalizacji B+R.

H3: Wzrost zakresu wprowadzanych innowacji przyczynia się do intensyfikacji internacjonalizacji B+R.

Charakterystyka próby badawczej

Badane przedsiębiorstwa należą do wszystkich grup wielkości. Udział przedsiębiorstw należących do sektora MSP wynosi 82% (216 firm), natomiast udział dużych przedsiębiorstw wynosi 18% (47 firm) (tabela 1).

Tabela 1: Wielkość badanych przedsiębiorstw

| Klasa wielkości | Liczba | Skumulowana liczba | Procent | Skumulowany procent |
|---|--------|--------------------|---------|---------------------|
| Mikroprzedsiębiorstwa (1–9 zatrudnionych) | 24 | 24 | 9 | 9 |
| Małe przedsiębiorstwa (10–49 zatrudnionych) | 68 | 92 | 26 | 35 |
| Średnie przedsiębiorstwa (50–249 zatrudnionych) | 124 | 216 | 47 | 82 |
| Duże przedsiębiorstwa (> 250 zatrudnionych) | 47 | 263 | 18 | 100 |

Źródło: Daszkiewicz 2016, s. 127.

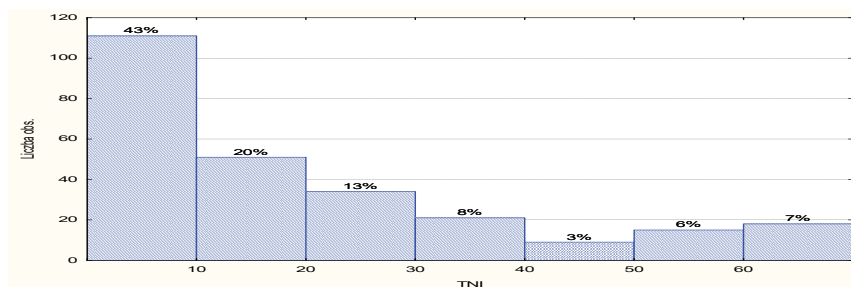
Indeks transnacionalizacji (TNI)

Do pomiaru stopnia intensywności internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw wykorzystano indeks TNI (*transnationality index*), czyli wskaźnik transnacionalizacji, który składa się z trzech indeksów cząstkowych, tj. indeksu transnacionalizacji aktywów (ATNI), indeksu transnacionalizacji sprzedaży (STNI) oraz indeksu transnacionalizacji zatrudnienia (ETNI) [Wach 2013, s. 48; Daszkiewicz 2016, ss. 66-67].

Średnia wartość indeksu internacjonalizacji TNI dla całej próby badawczej (N = 263) wynosi 20,6, mediana 13,33, a odchylenie standardowe jest równe 19,48. Uzyskany wynik świadczy o niskim stopniu internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Ponadto analiza rozkładu wartości indeksu TNI wskazuje, że wśród badanych przedsiębiorstw ponad 42% osiąga stopień internacjonalizacji mniejszy niż 0,1, a blisko 75% mniejszy niż 0,3. Uzyskany wynik oznacza że 75% badanych przedsiębiorstw jest słabo lub bardzo słabo umiędzynarodowiona. Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji jest skrajnie prawostronnie asymetryczny, co pokazuje histogram poniżej (rys.1).

Rys.1: Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI (N=263)



Źródło: Daszkiewicz, 2016, s. 137.

Przeprowadzona została również analiza zależności pomiędzy indeksem TNI przedsiębiorstw a ich wielkością. Analiza wykazała, że istnieje istotna statystycznie zależność o umiarkowanej sile między indeksem TNI a wielkością firmy ($\chi^2 = 25,948$, $df = 6$, $p = 0,00023$, R -Spearmana = 0,254, współczynnik kontyngencji V -Cramera = 0,224). Oznacza to, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie wartość indeksu TNI. Uzyskany wynik nie jest zaskakujący i potwierdza wyniki wielu wcześniejszych badań prowadzonych w Polsce i na świecie.

Sposoby internacjonalizacji

Wśród działań międzynarodowych podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa dominuje eksport. Udział eksportu w ich przychodach wynosi przeciętnie 41%, jego mediana 35%, dolny kwartyl 10%, a górny kwartyl 65%. Uzyskany wynik pokazuje, że udział eksportu w przychodach 25% badanych przedsiębiorstw o najniższym udziale wynosi nie więcej niż 10%. Natomiast udział eksportu w przychodach 25% badanych przedsiębiorstw o najwyższym udziale wynosi co najmniej 65%.

Z kolei udział wszystkich działań międzynarodowych (eksport, kooperacja, oddziały i filie) w przychodach badanych firm wynosi przeciętnie 42%, jego mediana 38%, dolny kwartyl 10%, a górny kwartyl 70%. Uzyskany wynik oznacza zatem, że udział wszystkich działań międzynarodowych w przychodach 25% badanych przedsiębiorstw o najniższym udziale wynosi nie więcej niż 10%. Natomiast udział wszystkich działań międzynarodowych w przychodach 25% badanych przedsiębiorstw o najwyższym udziale wynosi co najmniej 65%. Tylko niespełna 30% badanych przedsiębiorstw posiada filie i/lub oddziały lub też sama jest filią lub oddziałem.

Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieje statystycznie istotna zależność o umiarkowanej sile między posiadaniem filii a wielkością przedsiębiorstwa ($\chi^2 = 34,59075$, $df = 9$, $p = 0,00007$, R -Spearmana = 0,347656, V -Cramera = 0,3895046). Uzyskany wynik potwierdza wyniki wielu badań szeroko opisanych w literaturze. Duże przedsiębiorstwa i KNT zdecydowanie częściej wykorzystują zaawansowane formy umiędzynarodowienia.

Strategia internacjonalizacji B+R badanych firm

Badane przedsiębiorstwa zapytano o wykorzystywane internacjonalizacji B+R.

Prawie 30% badanych przedsiębiorstw można zaliczyć do grupy *national treasure* – prowadzą one działalność B+R na rynku krajowym, a ich rozwój bazuje również na rynku krajowym.

Ponad 14% badanych przedsiębiorstw można zaliczyć do tzw. B+R napędzanych przez technologię (*technology driven*). Ich działalność B+R podlega umiędzynarodowieniu, ale rozwój firmy bazuje na rynku krajowym. Z kolei ponad 32% badanych firm to te, w których B+R są napędzane przez rynek (*market driven*). Przedsiębiorstwa z tej grupy prowadzą działalność B+R w kraju, ale ich rozwój bazuje na rynkach międzynarodowych.

Do ostatniej grupy tzw. globalnych B+R (*global R&D*) należy blisko 19% badanych przedsiębiorstw. Ich działalność B+R podlega umiędzynarodowieniu, a rozwój firmy bazuje na rynkach międzynarodowych (globalne B+R) (tab.2).

Tabela 2: Strategie internacjonalizacji B+R

| Typ strategii | Liczba firm | Udział procentowy |
|--|-------------|-------------------|
| Nie prowadzą działań B+R | 11 | 4,18 |
| Działalność B+R prowadzona jest na rynku krajowym, jak i rozwój firmy bazuje również na rynku krajowym | 80 | 30,42 |
| Działalność B+R podlega umiędzynarodowieniu, natomiast rozwój firmy bazuje na rynku krajowym | 38 | 14,45 |
| Działalność B+R prowadzona jest w kraju, natomiast rozwój firmy bazuje na rynkach międzynarodowych | 85 | 32,32 |
| Działalność B+R podlega umiędzynarodowieniu, jak i rozwój firmy bazuje na rynkach międzynarodowych | 49 | 18,63 |
| Suma | 252 | 100,00 |

Źródło: Daszkiewicz 2016, s. 145 (N = 252).

Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała następujące zależności:

Istnieje statystycznie istotna zależność o umiarkowanej sile ($\chi^2 = 34,676$, $df = 12$, $p = 0,00021$, R -Spearmana = 0,307, współczynnik kontyngencji V -Cramera = 0,241) pomiędzy strategią internacjonalizacji B+R a zakresem wprowadzanych innowacji. Uzyskany wynik oznacza, że przedsiębiorstwa globalizujące działalność B+R częściej wprowadzają innowacje, których zakres jest również globalny.

Istnieje statystycznie istotna zależność o umiarkowanej sile ($\chi^2 = 19,318$, $df = 4$, $p = 0,00068$, R -Spearmana = 0,180, współczynnik kontyngencji V -Cramera = 0,271) między strategią internacjonalizacji B+R a posiadaniem przez firmę własnej komórki B+R, co oznacza, że przedsiębiorstwa globalizujące działalność B+R częściej posiadają własną komórkę B+R.

Istnieje statystycznie istotna zależność o umiarkowanej sile między indeksem TNI a strategią internacjonalizacji B+R ($\chi^2 = 32,17902$, $df = 9$, $p = 0,00009$, R -Spearmana = 0,2492422). Uzyskany wynik oznacza, że wraz ze wzrostem umiędzynarodowienia działalności B+R rośnie również ich intensywność (mierzona indeksem TNI).

Wnioski

Na podstawie analizy statystycznej przyjęte w artykule hipotezy zostały zweryfikowane następująco:

| | |
|--|--------------|
| H1: Intensywność internacjonalizacji jest skorelowana dodatnio z umiędzynarodowieniem internacjonalizacji B+R. | POTWIERDZONO |
| H2: Posiadanie własnej komórki B+R przyczynia się do intensyfikacji internacjonalizacji B+R. | POTWIERDZONO |
| H3: Wzrost zakresu wprowadzanych innowacji przyczynia się do intensyfikacji internacjonalizacji B+R. | POTWIERDZONO |

Zakończenie

Dotychczasowy dorobek naukowy poświęcony internacjonalizacji B+R obejmuje szerokie spektrum zagadnień np. motywacji przedsiębiorstw do przenoszenia działalności B+R za granicę, strategii i sposobów internacjonalizacji działalności B+R czy badania zależności pomiędzy działalnością innowacyjną przedsiębiorstw a intensywnością internacjonalizacji B+R.

Przegląd badań prowadzonych na świecie pokazuje, że poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw *high-tech* i powiązanych z *high-tech* jest wyższy niż w przypadku przedsiębiorstw z branż tradycyjnych (*low-tech*). Również wysokość nakładów na B+R oraz internacjonalizacja działalności B+R jest wyższa wśród przedsiębiorstw wysokotechnologicznych.

Przedstawiony w niniejszym artykule fragment wyników badań pokazuje poziom i sposoby umiędzynarodowienia B+R wśród polskich przedsiębiorstw *high-tech*.

Badania przeprowadzono na próbie 263 przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach wysokich i średnio wysokich technologii. Głównym ograniczeniem przeprowadzonych badań jest brak reprezentatywności próby badawczej, co oznacza że wyniki badań nie mogą być uogólnione na inne przedsiębiorstwa z branż wysokich i średnio wysokich technologii w Polsce.

Jednak mimo iż przedstawione wyniki dotyczą tylko analizowanych przedsiębiorstw *high-tech* (N=263), to próbę należy uznać, jak na polskie warunki, za dużą. Ponadto badaniem objęte zostały przedsiębiorstwa działające na terytorium całego

kraju oraz wszystkie branże *high-tech* i medium *high-tech*, co z kolei oznacza, że firmy z każdej branży są obecne w próbie badawczej.

Analiza kierunków badań wskazuje na wiele możliwości przedstawionych w artykule. W ocenie autorki, badając internacjonalizację B+R, warto skupić się na węższej grupie przedsiębiorstw, przede wszystkim tych funkcjonujących w obrębie ultrawysokich technologii.

Bibliografia:

Asakawa K. (2001), *Organizational tension in international R&D management: The case of Japanese firms*. "Research Policy", 30.

Bartlett C.A., Ghoshal S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chia-Wen Hsu, Yung-Chin Lien, Homin Chen (2015), *R&D internationalization and innovation performance*, "International Business Review" 24.

Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, PWN, Warszawa.

Gassmann O., Han, Z. (2004), *Motivation and barriers of foreign R&D activities in China*. *R&D Management*, "Research Policy", 34(4).

Gassmann O., von Zedtwitz M. (1999), *New concepts and trends in international R&D organization*, "Research Policy", 28.

Koziół-Nadolna K. (2013), *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

Lahiri N. (2010), *Geographic Distribution of R&D activity: How does it affect innovation quality?* "Academy of Management Journal", 53.

Penner-Hahn J., Shaver, M. (2005), *Does international research and development increase patent output? An analysis of Japanese pharmaceutical firms*, "Strategic Management Journal", 26.

Podręcznik Frascati (2002), *Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, OECD, Paris.

Poznańska K. (2008), *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw i ich umiędzynarodowienie [w]: Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. **M. Trocki**, SGH, Warszawa.

Poznańska K., Kraj M. (2015), *Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych*, PWN, Warszawa.

von Zedtwitz M., Gassmann, O. (2002), *Market versus technology drive in R&D internationalization: Four different patterns of managing research and development*, "Research Policy", 31.

Wojnicka E., Klimczak P., Wojnicka M., Dąbkowski J. (2006), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa.

Zander I. (1999), *How do you mean 'global'? An empirical investigation of innovation networks in the multinational corporation*, "Research Policy", 28.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE)

- Administracja
- Architektura i urbanistyka
- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Film i sztuki audiowizualne
- Filologia angielska
- Finanse i rachunkowość
- Fizjoterapia
- Geodezja i kartografia
- Grafika
- Informatyka
- Kosmetologia
- Logistyka
- Ochrona środowiska
- Pedagogika
- Praca socjalna
- Prawo
- Psychologia
- Socjologia

- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja
- Zarządzanie
- Zdrowie publiczne

Studia podyplomowe

- Bezpieczeństwo
- Finanse i rachunkowość
- Informatyka
- Komunikacja i marketing
- Pedagogika
- Psychologia i socjologia
- Zarządzanie

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie

www.spoleczna.pl



Studia w języku angielskim:

- Master of Science in Professional Communication
- MBA (SAN) + Master
- Master + Magister

ISSN 1733-2486

www.clarkuniversity.eu