

**Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie**

---

# **Turystyka i Rozwój Regionalny**

**Determinanty zrównoważonego rozwoju  
w organizacjach**

Redakcja naukowa  
**Ewa Stawicka**

**2018**

**nr 9**

---

**Wydawnictwo SGGW**

### **Rada Programowa**

Jarosław Gołębiowski – SGGW w Warszawie  
Ivan Mostoviyak – Uman National University of Horticulture (Ukraina)  
Lubov Mykhaylova – Sumy National Agrarian University (Ukraina)  
Vitaliy Rybchak – Uman National University of Horticulture (Ukraina)  
Jan Sikora – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Izabella Sikorska-Wolak, PSW w Białej Podlaskiej  
Olena Slavkova – Sumy National Agrarian University (Ukraina)  
Josu Takala – University of Vaasa (Finlandia)  
Andrzej Wiatrak – Uniwersytet Warszawski  
Brigita Žuromskaite – Mykolas Romeris University (Litwa)

### **Komitet Redakcyjny**

Krystyna Krzyżanowska – redaktor naczelny  
Jan Zawadka – sekretarz redakcji  
Redaktorzy tematyczni:  
Turystyka – Henryk Tracz, Irena Ozimek, Agata Balińska  
Doradztwo i przedsiębiorczość – Anna J. Parzonko, Anna Sieczko  
Zarządzanie informacją – Joanna Paliszkiewicz, Ewa Jaska, Agnieszka Werenowska, Ewa Stawicka  
Rozwój regionalny – Zbigniew Brodziński, Iwona Kowalska  
Redaktor językowy (język polski) – Agata Cienkusz  
Redaktor językowy (język angielski) – Christian Richter  
Redaktor statystyczny – Joanna Kisielińska

### **Redakcja czasopisma**

Turystyka i Rozwój Regionalny  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel.: (+48 22) 59 34 151, tel./fax: (+48 22) 59 34 202  
e-mail: tirr@sggw.pl

Projekt okładki – Ewa Maj

Wersja papierowa czasopisma jest wersją pierwotną.

ISSN 2353-9178 e-ISSN 2543-8859  
ISBN 978-83-7583-812-1

Wydawnictwo SGGW  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel. 22 593 55 20 (-22; -25 – sprzedaż), fax 22 593 55 21  
e-mail: wydawnictwo@sggw.pl  
www.wydawnictwosggw.pl

Druk: ZAPOL Sp.J., al. Piastów 42, 71-062 Szczecin

## Spis treści

## Contents

### **Melike Bahceci**

Key issue success in Extension and types of participation and factors ..... 5

### **Mária Holienčinová, Tomáš Holota**

Marketing management as a strategic part of sustainable development  
in the conditions of rural tourism in Slovakia ..... 13

### **Włodzimierz Kaczocho, Jan Sikora**

Społeczna odpowiedzialność biznesu – formą promocji działalności  
gospodarczej ..... 23  
Corporate social responsibility – a form of business promotion

### **Marcin Kowalewski**

Potencjał turystyczny Nadleśnictwa Rudka w opinii społeczności lokalnej ..... 33  
Tourism potential of the Rudka Forest District in the opinion of its residents

### **Krystyna Krzyżanowska, Katarzyna Wilczewska**

Turystyczne wyjazdy zagraniczne w opinii ich uczestników ..... 45  
Foreign tourist trips in the opinion of their participants

### **Wioletta Olejniczak**

Aktywność turystyczna mieszkańców wsi po 50. roku życia na przykładzie  
gminy Bielawy ..... 55  
Tourist activity of rural inhabitants, who turned 50 years in the Bielawy  
municipality

### **Sviatlana Sialverstava, Tatiana Bogusz, Michał Roman**

Tourism development in the Belarusian part of the Augustow canal ..... 63

### **Ewa Stawicka**

Corporate social responsibility and the milk market in Poland ..... 71

### **Ali Unsal, Harun Kirilmaz, Ewa Stawicka**

The determining role of health on the economic development  
of countries-case study in econometric analysis ..... 81

<b>Agnieszka Werenowska</b>	
City placement jako instrument promocji miasta .....	89
City placement as an instrument of city promotion	
<b>Monika Wojcieszak, Jan Zawadka</b>	
Poziom wsparcia LGD w perspektywie PROW 2007–2013 w ramach działania 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju .....	97
Level of LAG support in the perspective of RDP 2007–2013 under measure 413 – Implementation of local development strategies	
<b>Barbara Wyrzykowska, Tatiana Balanovska</b>	
Kluczowe kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych .....	109
Key competences of the future in family businesses	
<b>Hasan B. Yavuz</b>	
The Economic Function of The State .....	119
<b>Marek W. Kozak – recenzja</b>	
Recenzja pracy: Sylwia Dołzbłasz „Sieci współpracy transgranicznej na pograniczach Polski”, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego 40, s. 295, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017 .....	129
Book review: Sylwia Dołzbłasz „Cross-border cooperation networks on the borderland of Poland”	

**Melike Bahçeci**✉

Bati Akdeniz Agricultural Research Institute

## Key issue succes in Extension and types of participation and factors

**Summary.** The purpose of extension is to raise the standard of living of farmers and their families in rural areas. Extension studies are often described as “helping people to help themselves”. This approach is valid for many countries in the world and has traditionally focused on farmers and rural communities. The basic model for agricultural extension include: technology transfer, farmer first and participatory approaches. Participation is the active participation of the local community in setting and determining agendas for their communities, rather than allowing them to decide on their needs and priorities, using the skills of foreign donor organizations. The level and type of this involvement directs the development process in society and affects its sustainability. This study aims to address basic understanding and concerns about participation. This work, which has become an important tool for developmental interventions, will try to answer the questions that the participation realizes and aims to reach and the traps of the method in practical and theoretical practice.

**Key words:** Participatory extension, extension system

### Introduction

Approximately 75% poor people, who are living in developing countries, are based on livelihoods of agriculture. Since Economic growth depends on agriculture in this societies, for fighting against poverty thus participation seeks to help farmers by creating themselves a space for knowledge to be shared, created and acted upon. Farmers should be provided for innovation by the government, local institution and private extension agents<sup>1</sup>.

Variety of private sector organizations supply information’ transfer and advice to farmers with aims to develop solutions and solve their problems. For example, in Agriculture extension; transfer of technology based on how farmers learn new information and ideas. Because awareness of knowledge is so important for farmers, they are the

---

<sup>1</sup> A. Cornwall, R. Jewkes: What is participatory research? Social Science & Medicine 1995, no. 41(12), p. 1667–1676.

✉ melikebahceci0721@hotmail.com

key factor of livelihoods in risky and uncertain environments. The capacities, preferences, and resources of farmers need to be considered for participation to be effective.

According to Gartforth<sup>2</sup> four key elements are so important; the resourcing and motivation of extension staff, the 'message' focus, poor implementation and lack of communication channels. Especially main problem is low level of contact between farmers and field assistants. Limitation of staff at field level were compounded by low levels of motivation and priorities and conflicting incentives.

Public extension services have significant role in natural resources and sustainable management; especially in effective materialization of programs pertaining to rural development due to lack of human resources and financial constraints. Humanhood needs a basic food which is convenient and reliable for people. Indeed, the Governments which aim on raising the life standard of their citizens should both provide basic necessities to farming community and also, facilitate and involve people from all streams of life including health, education, public administration, and industry. As a matter of fact, a very basic concept of Extension work is "helping people to help themselves"<sup>3</sup>.

### **Participatory Agriculture Extension**

Agriculture extension models are a farmer first, technology transfer, and participatory approach. First model is a top-down approach, that involves taking the thoughts, plans and schemes from researchers down to the farmers' community. Contrariwise, a bottom top model takes the opinion, problems and suggestions of the farming community up to the researchers so as to aid them in making practical and result-oriented research programs.

Besides these approaches is added an another approach the participatory approach; which involves integrating and expanding of the first two models from some angles. The participatory approach model involves both farmers and the researchers and bring on-board stakeholders from other streams of society<sup>4</sup>. Nowadays participatory approach is being adopted by a large number of organizations<sup>5</sup>. Government and non-government organizations increasingly recognize the need of direct participatory approach to identifying and acquiring farmers and rural communities from their development goals through top-down instruction and pure technology transfer.

According to Chowa interaction actors can improve coordination teams at different levels. This is based not only on farmers' livelihoods but also the interests of actors in various businesses to help them reach their goals in their organizations. Local gov-

---

<sup>2</sup> C. Garforth: The challenges of agricultural extension. Starter packs: a strategy to fight hunger in developing countries? Lessons from the Malawi experience 1998–2003, 2005, p. 175–191.

<sup>3</sup> O. Özçatalbaş, I. Boz, K. Demiryurek, D.B. Budak, B. Karaturhan, H. Akçaöz: Developing participatory extension applications in Turkey. African Journal of Agricultural Research 2011, no. 6(2), p. 407–415.

<sup>4</sup> A.D. Foster: Learning by Doing and Learning from Others: Human Capital and Technical Change in Agriculture, Journal of Political Economy, University of Chicago Press, December 1995, no. 103(6), p. 1176–1209.

<sup>5</sup> O. Özçatalbaş, I. Boz, K. Demiryurek, D.B. Budak, B. Karaturhan, H. Akçaöz: Developing..., op.cit.

ernments need to strengthen their role as a tool in decentralized extension. It shows a weak mechanism of monitoring by the local government to ensure that the behaviour of the actors is responsible of actors' actions to provide the farmers with the tools they show they need. A decentralized extension can be built up by policy interference to fund multi-stakeholder learning platforms and fund farmers' marketing needs which would enhance the interaction and improve coordination of various actors in innovation system<sup>6</sup>. Participatory extension, contrary to conventional extension services, does not merely communicate new research and technologies to the farmers. Moreover, in participatory extension knowledge and skills are provided to farmers to develop an understanding of their problems and enhance their problem-solving capacities. Thus, sustainable agriculture and sustainability of the farming community largely depends on how skilful and independent are the farmers in solving their problems at the basic levels and participatory extension plays a major role in achieving this aim<sup>7</sup>.

Participation has many definitions; one point participation is to increase efficiency 'people are more likely to show agreement and support for the new developments and services if they're involved in the process and other review of participation as a fundamental right, in which the main aim is to initiate mobilization for collective action, empowerment and institution building'. Indeed, awareness of participation is increased by development projects because "participation" is one of the key issue of success.

The policy promotors and project beneficiaries should be associated with an increased mobilization of intellectual property, understanding and social cohesion, more efficiency; more cost-effective services, Greater accountability and transparency, strengthened capacity of people to learn and act, increased empowering of the poor and disadvantaged<sup>8</sup>.

Thus, the concepts, "popular participation" and "people's participation" became widespread in many non-government organizations (NGOs), development agencies, financial bodies and government agricultural departments<sup>9</sup>. Common idea is that participation look as part of their work and has been used to justify external decisions to devolve power and decision-making away from external agencies, as well as to build local capacity and self-reliance. It has been used for data collection as well as for interactive analysis. However, "more often, people are asked or dragged into partaking in operations of no interest to them, in the very name of participation"<sup>10</sup>.

For this reason, one agricultural support organizations' aim, is threatened for sustainable agriculture, and must be further strengthened and incorporated into various

<sup>6</sup> C. Chowa, S. Cardey: Farmer experience of pluralistic agricultural extension, Malawi. *The Journal of Agricultural Education and Extension* 2013, no. 19(2), p. 147–166.

<sup>7</sup> J.M. Diop, M. de Jong, P. Laban, H. de Zeeuw: Building capacity in participatory approaches. PROLINNOVA Working Paper 4. Leusden: PROLINNOVA International Secretariat c/o ETC EcoCulture, 2001.

<sup>8</sup> J.N. Pretty: Participatory learning for sustainable agriculture. *World development* 1995, no. 23(8), p. 1247–1263.

<sup>9</sup> J.C. Aker: Dial "A" for agriculture: a review of information and communication technologies for agricultural extension in developing countries, *Agricultural Economics* 2011, no. 42(6), p. 631–647.

<sup>10</sup> J.N. Pretty: Participatory..., op.cit.

groups of people. The dilemma of the union's authorities is even the people need participation, they are afraid. But this fear decreases the chance of promoting knowledge or skills be printed on farming communities.

This highlights the fact that it is all but important that the relevant decisions should be made keeping in view the type of participation in use. The conventional or traditional rural development plans and schemes focus on the participation of local community and encourage them to trade their goods in exchange for other basic goods and services. Such approaches are harmful to farmers by deteriorating perceptions, developing addictions. This paternalism undermines sustainability goals and produces rarely continuing effects after the end of the progeny.

However, rural development programs keep on justifying subsidies and incentives because they are faster, because more people can win, or because they provide a mechanism for distributing food to poor people. When little effort is made to create local skills, interests and capacity, local people have no responsibility to sustain structures or practices after the incentives' end. According to participation's issue types, development organizations are ranged from manipulative and passive participation; to self-mobilization in which people are engaged in initiatives independently of external institutions, where people can fulfil their members' roles (Table 1). This typology suggests that the term "participation" should not be accepted without an appropriate explanation.

Regarding the benefits and costs of participation, the World Bank's "Learning Group on Participatory Development" distinguishes different types of participation: many Bank's activities called "participants" are not in line with because it is only through development that passive recipients informers or workers. The participation's success will not have a positive effect on human lives (ibid) such, participation can be used without being confident the act can be used in action.

Therefore, the term participation should be thorough and careful in sustainable agriculture as it threatens to support the objectives, the participation must always be qualified by the initiative. Previously, the more common passives, counselling and incentive-focused participation are the better ways to set a better transition method to the end of the spectrum.

Firstly, the Department of Technical and Extension Services (AGRITEX) developed the participatory extension approach (PEA) in Zimbabwe. 'Participatory technology development stresses partnerships between farmers, researchers and extensionists develop adequate farm technologies for sustainable development'<sup>11</sup>. According to Cornwall and Jewkes<sup>12</sup> participatory research has the assumption that working with the "community" and local communities exist for separate entities: limited, small, homogeneous and integrated. These values, needs, emotions, and ideologies are shared. It has been discovered that a "community" is a very heterogeneous group with a large number of interrelated axes, including wealth, age, gender, ethnicity, religion and indirectly power

---

<sup>11</sup> R. Chambers, A. Pacey, L.A. Thrupp: Farmer first. Farmer innovation and agricultural research. Intermediate Technology Publications, London 1989.

<sup>12</sup> A. Cornwall, R. Jewkes: What is..., op.cit.



**Table 1.** A typology of participation: how people participate in development programs and projects

Typology	Characteristics of each type
Manipulative participation	Participation is simply a pretence with “people’s” representatives on official boards but who are unelected and have no power.
Passive participation	People participate by being told what has been decided or has already happened. It involves unilateral announcements by an administration or project management without any listening to people’s responses. The information being shared belongs only to external professionals.
Participation by consultation	People participate by being consulted or by answering questions. External agents define problems and an information gathering process, and so control analysis. Such a consultative process does not concede any share in decision making, and professionals under no obligation to take on board people’s views.
Participation for material incentives	People participate by contributing resources, for example, labor, in return for food, cash or other material incentives. Farmers may provide the fields and labor, but are involved in neither experimentation nor the process of learning. It is very common to see this called participation, yet people have no stake in prolonging technologies or practices when the incentives end.
Functional participation	Participation seen by external agencies as a means to achieve project goals, especially reduce costs. People may participate by forming groups to meet predetermined objectives related to the project. Such involvement may be interactive and involve shared decision-making, but leans to arise only after major decisions have already been made by external agents. At worst, local people may still only be coopted to serve external goals.
Interactive participation	People participate in joint analysis, development of action plans and formation or strengthening of local institutions. Participation is seen as right, not just the means to achieve project goals. The process involves interdisciplinary methodologies that seek multiple perspectives and make use of systemic and structured learning processes. As groups take control over local decisions and determine how available resources are used, so they have a stake in maintaining structure of practices.
Self-mobilization	People participate by taking initiatives independently of external institutions to change systems. They develop contacts with external institutions for resources and technical advice they need, but retain control over how resources are used. Self-mobilization can spread if governments and NGOs provide an enabling framework of support. Such self-initiated mobilization may or may not challenge existing distribution of wealth and power.

Source: adapted from J.N. Pretty: *Alternative Systems of Inquiry for Sustainable Agriculture*. “IDS Bulletin” 1994, no 25(2); D.D. Satterthwaite, R. Bajracharya, C. Hart, D. Levy, J. Ross, Smit, C. Stephens: *Children Environment and Sustainable Development*. UNICEF, New York 1995; S. Adnan, A. Alam, S.M. Nural, A. Brustnow: *People’s Participation, NGOs and the Flood Action Plan*. Research and Advisory Services, Dhaka 1992; R.A. Hart: *Children’s Participation: From Tokenism to Citizenship*. UNICEF, Florence 1992.

(in *ibid*). In Latin America, “community involvement contributed to the cultural deprivation of the poor and contributed to political violence and also the destruction of grass-rooted organizations”, that the poor produced additional exploitation by free labour.

The agriculture extension’s aims have included the farmer’s productivity and is based on ‘technology transfer’ approach. This approach for example has been implemented in Turkey, from Ministry of Agriculture and Rural Affairs on ‘general agricultural extension approach’ which was used until the 90s and the T&V approach is dominated after the 1984s until now. Technology transfer involves a top-down approach to generating innovations that scientists believe will be useful to farmers, setting research priorities, and providing results to extension agents <sup>13</sup>.

In addition, other agriculture extensions approaches are Farming System Research(FSR), the Participatory rural appraisal also called participatory learning and action approaches, and the Participatory group-based learning approach namely called the Farmer’s Field School(FFS) <sup>14</sup>.

### **Agricultural extension systems factors**

According to Aker<sup>15</sup> many agricultural extension systems related to the following these factors:

1. Limited scale and sustainability: small-scale farmers, extension clients usually live in geographically spread over a wide area. This means that in high cost, unsustainable services and restricted geographical coverage (*ibid*).
2. Policy environments that decrease to the value of information supplied through extension services are due to trade habits, primarily based on agriculture, inadequate infrastructure, and poor input sources.
3. Poor connections between universities, research centres, and agricultural extension systems. Extension services in the United States and Europe are often linked to the university system, while in developing countries can be the different system. As a result, the incentives of these institutions are not in line with the agricultural priorities in the country (*ibid*) and the technologies are not always adapted locally.
4. Low motivation and accountability of extension staff. It is difficult to monitor the existence and motivation of the extension staff as it is for all civil servants, which is particularly problematic when agriculture is based on field agents working in different geographical regions and whose performance indicators are difficult to verify (i.e., number of training, number of participants). Failure to track can result in poor or poor quality field personnel and further reduce the use of agricultural publishing services.
5. Little evidence of the prosperity effects of such an extension. Inadequate credible evidence of the effects of agricultural extension has strengthened violence with re-

---

<sup>13</sup> R. Chambers, A. Pacey, L.A. Thrupp: *Farmer first...*, op.cit.

<sup>14</sup> R. Chambers, N. Kenton, H. Ashley: *Participatory Learning and Action 50: Critical reflections, future directions II*ED, October 2004.

<sup>15</sup> J.C. Aker: *Dial “A”...*, op.cit.

spect to funding, motivation and the availability of appropriate technologies. It is also not known whether or not agricultural extension systems are functioning in this environment, but it is not only unclear, but it is also unknown whether or not they come from the top of information irregularity for small ones related to system models.

6. Gender continues to be the main concern of participatory development projects. Gender plays a major role in determining the achievement of participation goals. It shapes the procedures and practices adopted for the implementation of participatory initiatives. Some cultures where women take sides with men are vulnerable by the social norms of a society or a society. For example, men and women have a division of labour that determines their role in development work. Women will be allowed only to undertake tasks specific to women, and men will enter tasks that are considered men's tasks. Participation of women's groups can also be restricted to other issues such as patriarchal society, discrimination of male personnel, traditions of male domination, and the tendency of men and women on their tasks<sup>16</sup>. It should also be noted that being a heterogeneous group has different interests depending on the women's status, race, class, religion, ethnicity and other factors<sup>17</sup>.

Because of all these complexities, it is difficult for women to participate in a development project; because it does not mean that the problems of being are represented or accepted. Therefore, appropriate tools and methods are needed to work with women to achieve their participation goals.

## Conclusion

As a result, gender discrimination, poverty, education, and sustainability are more significant because women have a significant role in all societies. Indeed, the lack of gender-inclusive participation has resulted in less effective solutions; poverty and lack of education results in low capacity and resources of farmers.

Gender gap should be reduced to reach success and it can reduce poverty and it sustain development. In addition, education has the significant role of the extension and participation and can be sources of innovative and open-minded.

In developing countries, participatory approaches' implementation has been limited and focused more on a local scale. Many studies suggest that participatory approach can be practiced on rural farmers cooperatives, unions of farming communities, non-governmental organizations and also in universities researches. Rural areas are encouraged by initiatives by enlargement organizations in developing countries, and it is useful to implement participatory approaches to think about their own problems and suggest solutions.

---

<sup>16</sup> N. Kabeer: Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1, *Gender & Development* 2005, no. 13(1), p. 13–24.

<sup>17</sup> J. Kehler: Women and poverty: The South African experience, *Journal of international women's studies* 2001, no. 3(1), p. 41–53.

## References

- Aker J.C.: Dial "A" for agriculture: a review of information and communication technologies for agricultural extension in developing countries, *Agricultural Economics* 2011.
- Adnan S., Alam A., Nural S.M., Brustnow A.: *People's Participation, NGOs and the Flood Action Plan*. Research and Advisory Services, Dhaka 1992.
- Chambers R., Pacey A., Thrupp L.A.: *Farmer first. Farmer innovation and agricultural research*, Intermediate Technology Publications, London 1989.
- Chambers R., Kenton N., Ashley H.: *Participatory Learning and Action 50: Critical reflections, future directions* IIED, October 2004.
- Chowa C., Garforth C., Cardey S.: *Farmer experience of pluralistic agricultural extension, Malawi*, *The Journal of Agricultural Education and Extension* 2013.
- Cornwall A., Jewkes R.: *What is participatory research?* *Social Science & Medicine* 1995.
- Diop J.M., de Jong M., Laban P., de Zeeuw H.: *Building capacity in participatory approaches*, PROLINNOVA Working Paper 4. Leusden: PROLINNOVA International Secretariat c/o ETC EcoCulture 2001.
- Engel P.G.: *Facilitating innovation: an action-oriented approach and participatory methodology to improve innovative social practice in agriculture*, Engel 1995.
- Foster A.D.: *Learning by Doing and Learning from Others: Human Capital and Technical Change in Agriculture*, *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, December 1995, no. 103(6), p. 1176–1209
- Garforth C.: *The challenges of agricultural extension. Starter packs: a strategy to fight hunger in developing countries? Lessons from the Malawi experience 1998–2003*, 2005.
- Hart R.A.: *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. UNICEF, Florence 1992.
- Kabeer N.: *Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1*, *Gender & Development* 2005.
- Kehler J.: *Women and poverty: The South African experience*, *Journal of international women's studies* 2001.
- Özçatalbaş O., Boz I., Demiryurek K., Budak D.B., Karaturhan B., Akçaöz H.: *Developing participatory extension applications in Turkey*. *African Journal of Agricultural Research* 2011.
- Pretty J.N.: *Alternative Systems of Inquiry for Sustainable Agriculture*. "IDS Bulletin" 1994, no 25(2).
- Pretty J.N.: *Participatory learning for sustainable agriculture*. *World development*, 1995.
- Satterthwaite D.D., Bajracharya R., Hart C., Levy D., Ross J., Smit, Stephens C.: *Children Environment and Sustainable Development*. UNICEF, New York 1995.

Mária Holienčinová , Tomáš Holota

Slovak University of Agriculture in Nitra

## Marketing management as a strategic part of sustainable development in the conditions of rural tourism in Slovakia

**Summary.** While the rural tourism is widespread in the world, in Slovakia has just started to develop in recent years. Rural tourism supports small and medium-sized enterprises, with profits remaining in the region. A challenge for ensuring sustainable development in rural areas is to cover the development needs of the community. Rural tourism has been indicated as a good development strategy for Slovak rural areas. It is a great opportunity for those who not only love the region but also are interested in its comprehensive development – in the form of providing services. These strategic goals cannot be achieved without modern approaches and forms of marketing management. Destination management fully supported by the right marketing principles is the only way how to increase income from tourism and enhance the region. The main aim of this paper is to point out the importance of marketing in the process of the sustainable rural tourism development. Key findings indicate that marketing provides the guidance and ideas for further improvements in the sector of rural tourism.

**Key words:** rural tourism, economic development, destination marketing, marketing management

### Introduction

Rural tourism can be defined as the ‘country experience’ which encompasses a wide range of attractions and activities that take place in agricultural or non-urban areas<sup>1</sup>. Rural tourism offers different alternative consequences of massive urbanization, represented by keeping the particularities of the local community with everything that involves life in rural areas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Kurleto: The specificity of rural tourism development from the perspective of innovative driving forces, retrieved from: <http://www.infoma.fri.uniza.sk/archive/mse/v3n2/051-057.pdf> (accessed: 30.07.2018).

<sup>2</sup> I. Gavrila-Paven, M.B. Constantin, L. Dogaru: Advantages and limits for tourism development in rural Area, *Procedia Economics and Finance* 2015, no. 32, p.1050–1059.

 maria.holiencinova@gmail.com

Specialized studies, realized by Tourism World Organization, had identified the key megatrends in tourism for 2020:

- 1) increasing the number of tourists concerned about environmental issues;
- 2) increasing demand for new destinations;
- 3) increasing the number of shorter vacations;
- 4) increasing number of older people that are more active and willing to travel;
- 5) becoming more experienced and sophisticated travellers, that are expecting high quality attractions, facilities and services as appropriate tariffs and quality in their travels.

In this framework rural space is the perfect destination for developing rural tourism, cultural tourism and tourism in protected areas (ecotourism, adventure tourism, tourism in wild areas and camping). This trend indicates an increase in demand for rural tourism, especially for ecotourism, and its transformation from a niche market into a main segment<sup>3</sup>.

Marketing in rural tourism is specific in the fact that the main object is not a product but a service. The basic principles are the same, however, the area of services is characterized by a direct contact of the provider (seller) with the customer (client). Because also in rural tourism, mostly customer-oriented marketing is employed, the entities must adapt the offer of services to the requirements and needs of customers. Marketing of business in rural tourism should mainly<sup>4</sup>:

- find out what customers want and need,
- customize the services and products to these wishes and needs,
- ensure that customers know about these products, etc.

Tourist agencies must be engaged in enabling a dialogue between their employees and local representatives. Clients must not only be observers but also critics in the spirit of trust and transparency. A full and true comprehension of the rural tourism role is realized through revealing habits of the host, traditional values rooted in the existing culture, establishment of relations amongst population at the local level<sup>5</sup>. Rural tourism covers a range of services provided through the cooperation of many actors including accommodation providers, other service providers as well as local residents. These actors all contribute to creating the harmonious and complex experience, which encompasses all travel-related processes from the guests' choice of destination to all the stimuli and impressions from the stay<sup>6</sup>. Rural tourism in the countryside has become a new opportunity for rural economic development as it offers the opportunity to engage local people in providing services to visitors and guests.

---

<sup>3</sup> P.G. Ionela, M.B.Constantin, D.L. Dogaru: Advantages and limits for tourism development in rural area, *Procedia Economics and Finance* 2015, no. 32. p, 1050–1059.

<sup>4</sup> L. Roberts, D. Hall, M. Morag: *New directions in rural tourism*. Routledge, Oxford 2017, p. 165.

<sup>5</sup> J. Medojevic, S. Milosavljevic, M. Punisic: Paradigms of rural tourism in Serbia in the function of village revitalisation, *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography* 2011, no. 2, p. 93–102.

<sup>6</sup> C. Raffai: Innovation in rural tourism: a model for hungarian accommodation providers, *Management & Marketing* 2013, no. 4, p. 747–766.

### Research methods

The main aim of this paper is to point out the importance of marketing in the process of the sustainable rural tourism development. The paper deals with economic aspects of rural tourism sustainability as well as the essence of marketing approaches for further improvements in the sector of rural tourism. The special focus is given to analysis of the factors that influence the implementation of marketing philosophy in tourism and its specifics in area of rural tourism. In order to achieve the formulated aim of the paper were collected and used secondary sources of information. Underlying secondary data were obtained from available literature sources, i.e. from professional book publications from domestic and foreign authors and organizations as well as scientific journals. When processing of individual underlying data and formulating conclusions of the paper were used methods of analysis, synthesis, induction, deduction and the comparative method. According to available data, emphasis was put to evaluation some statistical data that represents the current state in the field of rural tourism. The article also presents the advantages and limits in supporting rural tourism in Slovakia.

### Economic aspects of rural tourism sustainability

Rural tourism is increasingly viewed as a panacea, increasing the economic viability of marginalized areas, stimulating social regeneration and improving the living conditions of rural communities<sup>7</sup>. Another experts claim that tourism is not the panacea for all rural problems but it has number of positive attractions. It is one of the many opportunities that rural communities might consider to improve productivity and incomes<sup>8, 9</sup>. Less developed countries, afflicted by debilitating rural poverty, have considerable potential in attracting tourists in search of new, authentic experiences in areas of unexploited natural and cultural riches. Meaningful community participation, together with public sector support, presents opportunities for the development of small-scale indigenous tourism projects in less developed areas<sup>10</sup>. An important fact is that higher income from rural tourism also means raising funds for self-government, which can invest them in further economic and social advancement<sup>11</sup>. Rural tourism represents an opportunity for small farms that cannot compete with the conditions imposed by the globalization of markets<sup>12</sup>. It supports small and medium-sized enterprises, with profits remaining in

---

<sup>7</sup> J. Briedenhann, E. Wickens: Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – vibrant hope or impossible dream?, *Tourism management* 2004, no. 1, p. 71–79.

<sup>8</sup> H. Irshad: Rural tourism – an overview. Rural Development Division, Government of Alberta 2010, p. 28.

<sup>9</sup> M. Pakurar, J. Oláh: Definition of rural tourism and its characteristics in the northern great plain region, *Fascicula: Ecotoxicologie, Zootehnie si Tehnologii de Industrie Alimentara* 2008, no. 7, p. 777–782.

<sup>10</sup> J. Bulatović, G. Rajović: Some aspects of rural tourism with emphasis on Serbia, *World Scientific News* 2017, no. 72, p. 184–193.

<sup>11</sup> I. Kuhn, P. Tomášová, I. Niňajová: Marketingový manažment a jeho uplatnenie v podmienkach vidieckeho cestovného ruchu. *Občianske združenie Krajší vidiek, Kysucké Nové Mesto* 2013, p. 46

<sup>12</sup> P. Goebel, C. Reuter, R. Pibernik, Ch. Sichtmann: The influence of ethical culture on supplier selec-

the region. It is the source of new jobs or supplementary incomes for the main job<sup>13, 14</sup>. Rural tourism is also revolutionizing businesses and prompting economic development across the globe<sup>15</sup>. It has many potential benefits for including employment growth, an expanded economic base, repopulation, social improvement, and revitalization of local crafts<sup>16</sup>.

Rural communities are challenged to take full advantage of the tourism industry due to lack of sufficient infrastructure to support year-round visitors. Therefore, in a bid to exploit the cash injection that tourism provides, with minimal additional resources, many rural communities have opted to host tourism events on a yearly basis. However, the single yearly basis events have limited potential benefits to the communities<sup>17</sup>.

Slovakia has exceptionally suitable conditions for rural tourism and agrotourism, especially in mountain and foothills, which occupy over two million hectares, of which the agricultural land fund represents over 800 thousand hectares.

Rural tourism means higher income for municipalities, the possibility of creating jobs in the village, their revitalizing, increasing the living standards of the inhabitants, providing economic and social opportunities in the countryside. It is particularly evident in the higher standard of living of the domestic population and in the developed infrastructure. In the text above, we have given many reasons why it is important to ensure the sustainable development of rural tourism in the world the same as in Slovakia.

The line graphs show the statistics in rural tourism in Slovakia from 2005 to 2017. There are two graphs in the chart. The grey graph shows the number of visitors, the black one deals with the number of overnights stays. Between 2014 and 2017 there was an enormous growth. The number of visitors has increased over the last four years from 65,213 to 151,357 (an increase of 132%). The same situation we can see on the black graph where in 2017 were 359,632 nights spent in tourist rural accommodation establishments. From the previous years we can assume that this trend will continue in the future.

The Turnover graph displays the situation in rural tourism in Slovakia between years 2005 to 2017 (Figure 2). There was a slight increase in turnover between 2005 and 2008. It fluctuated for the following six years. As can be seen from the graph, turnover grew from 2,730,472 EUR in 2014 to 8,965,444 EUR in 2017. It represents an increase of 228%.

To sum up, it is necessary to maintain this favourable development. In this article below we provide ways for further improvements in the sector of rural tourism based on marketing principles.

---

tion in the context of sustainable sourcing, *International Journal of Production Economics* 2012, vol. 140, no. 1, p. 7–17.

<sup>13</sup> I. Kuhn, P. Tomášová, I. Niňajová: *Marketingový...*, op.cit.

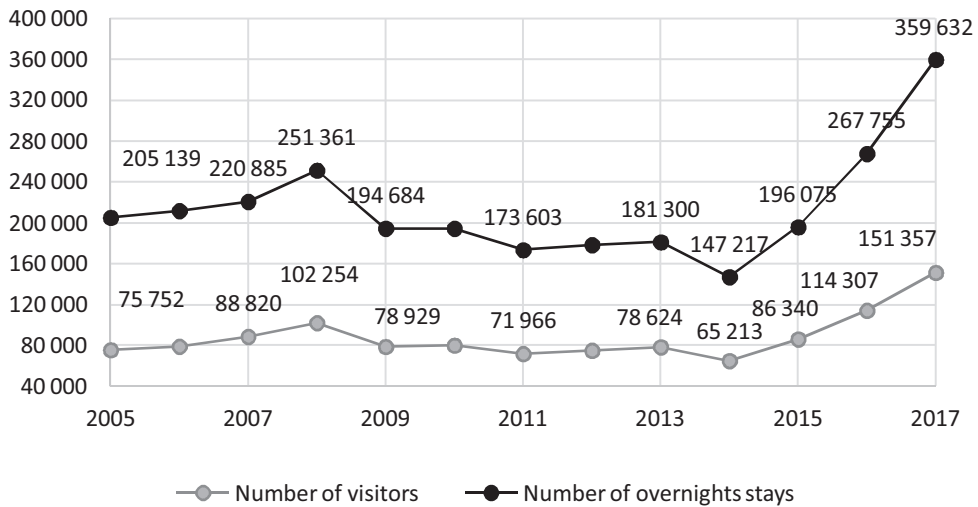
<sup>14</sup> M. Pakurar, J. Oláh: *Definition...*, op.cit.

<sup>15</sup> K. Dashper: *Rural tourism: an international perspective*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle 2015, p. 192

<sup>16</sup> J. Jarábková: *Vídiecky cestovný ruch*, SPU v Nitre, Nitra 2016, p. 15.

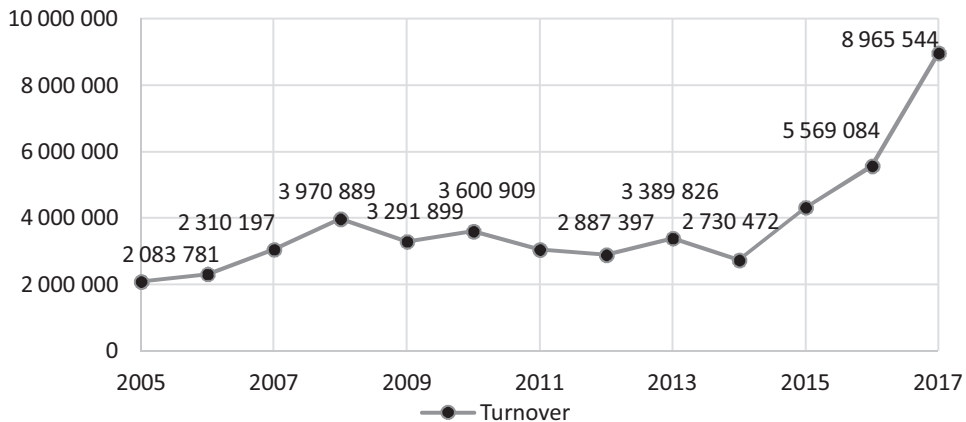
<sup>17</sup> H. Irshad: *Rural tourism...*, op.cit.





**Figure 1.** Number of visitors and overnights stays in rural tourism in Slovakia (2005–2017)

Source: own processing based on Vidiecky CR 2017. Ubytovacia štatistika CR na Slovensku, retrieved from: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/statistika/ubytovacia-statistika/2018> (accessed: 30.07.2018).



**Figure 2.** Turnover (in euro) in rural tourism in Slovakia (2005–2017)

Source: own processing based on Vidiecky CR 2017. Ubytovacia..., op.cit.

### Marketing approaches of rural tourism sustainability

Tourist needs and behaviors change over time. According to recognized authors, the last decade of the 20th century had brought significant changes in tourism, especially in the behavior of tourists as consumers. Thus, in their study “The Role of Marketing

Philosophy in Tourism Development” they insisted on the important role of marketing research to build a strong database regarding tourism consumers’ personal life-stage, socioeconomic, and behavioral characteristics to create a wealth of marketing opportunities and an immediate and practical impact on planning and organization of rural tourism offer<sup>18</sup>.

The target groups of potential visitors in rural tourism are very different and so it is difficult to create a uniform, universally applicable demand model. The success of the service or accommodation therefore lies in its exact setting specialization, which must first consider the region’s offer – its specific and characteristic features in terms of providing a visitor wide spectrum holiday and residence satisfaction. It is also important to define profiles of potential visitors who could search for the selected locality. It is necessary to design, organize, and especially target and efficiently promote offered services. In this way, a small questionnaire with the questions about stay in selected accommodation for visitors can help. Critical insights can ultimately bring quality feedback and important information about customer needs, preferences, and expectations. As a result, providers can current services either continue to develop, improve or eliminate deficiencies.

### **Destination management and marketing as a strategic part of rural tourism development**

Changes in the tourism market in recent years have also brought the fact that the guest as the target point of the journey or holiday chooses the destination (country, location, region) and not just the accommodation, gastronomic, recreational and leisure time facilities. Destination becomes a complex product where is a coordinated collaboration between the individual entities that create and influence the visitor’s experience.

Destination management represents not only the existence of control organization in a particular tourist area, but also the processes that are related to the marketing of tourism. Destination Management Organizations (DMOs) use modern approaches and forms of tourism management aimed at continuously increasing the number and length of stay of visitors in a chosen destination.

With longer stays also increase the visitor’s expenses, what is also the main aim of destination management – increasing revenue from tourism. Through the targeted promotion of destination, supporting regional activities through sales channels such as the Internet (booking system, ticket sales for events, transport links, accommodation information and recreational opportunities in the region), the tourism organization can attract the attention and interest of visitors but their overall satisfaction it cannot ensure itself.

The next task lies in active interest of business entity, which should respond to the needs and objectives of destination, take advantage of the existing opportunities and thus increase the competitive advantages of the destination. This may result in the cre-

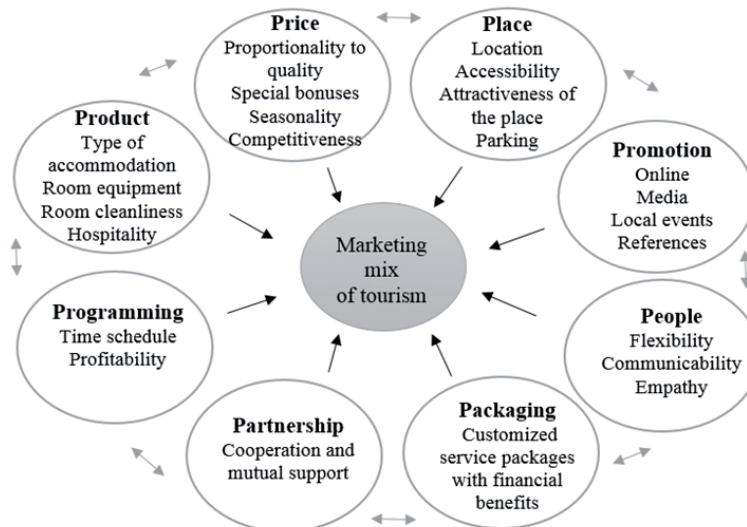
---

<sup>18</sup> B. Mihailovic, I. Moric: The role of marketing philosophy in rural tourism development, *Tourism and Hospitality Management* 2012, vol. 18, no. 2, p. 267–279.

ation of unique destination packages, theme-oriented sightseeing trips or specialized products targeted at selected target group.

Destination marketing uses not only promotion tools but also actively works with product, price and distribution channels. In this respect, a powerful weapon within the communication became web information portals, social networks, direct mailing, newsletter, and customized product campaigns. The nature of these channels helps to more active and flexible maintaining relationships with the public, media and tourism institutions.

Altogether there are eight tools of marketing mix in tourism: product, price, distribution, promotion, people, packaging, programming and partnership (Figure 3). When composing a functional business plan, the provider should take into account all tools of marketing mix, since they are all interconnected and create a harmonic unit that guarantees a successful position at the market.



**Figure 3.** Marketing mix of tourism

Source: own processing.

At the end of the section on communication mix, it is possible to list several recommendations to promote rural tourism<sup>19</sup>:

- the focus on the customer and building loyalty,
- creating a database of clients and their direct addressing,
- knowledge of the target group of clients and their needs,

<sup>19</sup> T. Václavík: Agroturistika na ekofarmách: Jak na to. Ministerstvo zemědělství České republiky, Brno 2008, retrieved from: [http://eagri.cz/public/web/le/38603/Agroturistika\\_na\\_ekofarmach.pdf](http://eagri.cz/public/web/le/38603/Agroturistika_na_ekofarmach.pdf) (accessed: 10.08.2018).

- the offer must match the advertised information,
- professional conduct,
- cooperation with local businesses and associations,
- the need for communication with the media and the public,
- using the experience of established entities and their promotion tools,
- do not underestimate the quality of information materials.

### **The essence of marketing communication in rural tourism**

Marketing planning and communication are used in rural tourism where the forms of individual tools reflect the nature of product – in this case the tourist destination. The main role of the promotion is to inform the public about the tourism product, attract an active interest and thus helping to sell it. Setting and subsequent adaptation of propagation can have short-term or medium-term character and require constant creative activity. The forms of promotion are diverse and extensive. In rural tourism, it is very important to inform potential customers not only about the existence of accommodation and provided services, but also about the upcoming news and innovations or about seasonal activities or events in selected region. This all can help to visitor to make decisions, where he will spend future holiday. The great benefit of well-established promotion is the thorough knowledge of customer – his inclusion in the social group, income category, the purpose of a stay in the region, what services he enjoys, and which literally prefers.

There exist various forms of promotion by which can tourist accommodation communicate with potential customer:

- information leaflets and brochures,
- website and social networks,
- promo stands at travel fairs and exhibitions,
- promotional catalogues of travel agencies, information centers and tourist organizations,
- public relations through service publicity,
- “word-of-mouth” promotion,
- internal advertising.

If we want to keep the attention of a potential visitor, it is important to add information about the possibilities in near surroundings, offer basic information about the region and provide specific tourist tips. By providing quality, complex and true information about provided services with emotional appeal can be achieved a synergistic effect from marketing efforts.

### **Conclusion**

Given the expected growth of tourism there is a great optimism for rural tourism in Slovakia. In the article, we explain why it is necessary to ensure economic sustainability of rural tourism and its impact on the local community. Slovakia has a potential for development of rural tourism, which has been increasing in recent years. The role of

responsible authorities is to ensure a lasting favourable situation. One way to ensure it is an effective marketing strategy and targeted marketing communication. Proper communication can attract tourists and ensure their satisfaction and loyalty. It should be remembered that currently the most powerful communication tool is “word-of-mouth” marketing. Therefore, marketing cannot be understood simply as propaganda or simply as printing leaflets, but as a platform for defining business objectives and strategies, and creation of tourist products which deliver unique experience to consumers and generate profit for rural tourism destination.

Key findings indicate that marketing in rural tourism should be seen as a means to achieve development of strategic goals of rural tourist destinations, such as: long-term prosperity, profit maximization, extension of the tourist season, guest satisfaction, neutralizing the negative social impacts, stabilization of employment, support and further diversification of existing economic activity, temporal and spatial redistribution of tourist demand. All of these findings are preliminary and create space for further analysis and surveys.

The Slovak government has not implemented enough regional projects to increase the effectiveness of rural tourism/farm activities. They should offer a wide range of products and services to promote tourism in the rural areas. Experts and interest groups still discuss whether these projects are effective and properly targeted as they try to find the most optimal way how to take advantage of the countryside best for rural tourism.

There are still limits for the optimal development of rural tourism in the conditions of Slovakia predominantly due to lack of effective marketing activity, insufficient financial support and support of promotion in abroad.

## References

- Briedenhann J., Wickens E.: Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – vibrant hope or impossible dream?, *Tourism management* 2004, no. 1, p. 71–79.
- Bulatović J., Rajović G.: Some aspects of rural tourism with emphasis on Serbia, *World Scientific News* 2017, no. 72, p. 184–193.
- Dashper K.: *Rural tourism: an international perspective*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle 2015, p. 192.
- Gavrila-Paven I., Constantin M.B., Dogaru L.: Advantages and limits for tourism development in rural Area, *Procedia Economics and Finance* 2015, no. 32, p. 1050–1059.
- Goebel P., Reuter C., Pibernik R., Sichtmann Ch.: The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing, *International Journal of Production Economics* 2012, vol. 140, no. 1, p. 7–17.
- Ionela P.G., Constantin M.B., Dogaru D.L.: Advantages and limits for tourism development in rural area, *Procedia Economics and Finance* 2015, no. 32. p. 1050–1059.
- Irshad H.: *Rural tourism – an overview*. Rural Development Division, Alberta 2010, p. 28.
- Jarábková J.: *Vidiecky cestovný ruch*, SPU v Nitre, Nitra 2016, p.15.
- Kuhn I., Tomášová P., Niňajová I.: *Marketingový manažment a jeho uplatnenie v podmienkach vidieckeho cestovného ruchu*. Občianske združenie Krajší vidiek, Kysucké Nové Mesto 2013, p. 46.

- Kurleto M.: The specificity of rural tourism development from the perspective of innovative driving forces, retrieved from: <http://www.infoma.fri.uniza.sk/archive/mse/v3n2/051-057.pdf> (accessed: 30.07.2018).
- Medojevic J., Milosavljevic S., Punisic M.: Paradigms of rural tourism in Serbia in the function of village revitalisation, *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography* 2011, no. 2, p. 93–102.
- Mihailovic B., Moric I.: The role of marketing philosophy in rural tourism development, *Tourism and Hospitality Management* 2012, vol. 18, no. 2, p. 267–279.
- Pakurar M., Oláh J.: Definition of rural tourism and its characteristics in the northern great plain region, *Fascicula: Ecotoxicologie, Zootehnie si Tehnologii de Industrie Alimentara* 2008, no. 7, p. 777–782.
- Raffai C.: Innovation in rural tourism: a model for hungarian accommodation providers, *Management & Marketing* 2013, no. 4, p. 747–766.
- Roberts L., Hall D., Morag M.: *New directions in rural tourism*, Routledge, Oxford 2017, p. 165.
- Václavík T.: *Agroturistika na ekofarmách: Jak na to*. Ministerstvo zemědělství České republiky, Brno 2008, retrieved from: [http://eagri.cz/public/web/le/38603/Agroturistika\\_na\\_ekofarmach.pdf](http://eagri.cz/public/web/le/38603/Agroturistika_na_ekofarmach.pdf) (accessed: 10.08.2018).
- Vidiecky CR 2017: *Ubytovacia štatistika CR na Slovensku*, retrieved from: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/statistika/ubytovacia-statistika/2018> (accessed: 30.07.2018).

Włodzimierz Kaczocho<sup>1</sup> ✉, Jan Sikora<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Europejska Wyższa Szkoła Biznesu w Poznaniu,

<sup>2</sup> Uniwersytet Zielonogórski

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu – formą promocji działalności gospodarczej

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w zakresie przedmiotowym (instytucjonalnym) oraz podmiotowym (personalnym). Podstawami filozoficznymi dla obu zakresów są założenia Arystotelesowskie oraz neotomistyczne. Przedstawiono również, jak zasady społecznej odpowiedzialności biznesu wspomagają promocję biznesu na wolnym rynku.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, zasady przedmiotowe i podmiotowe, promocja odpowiedzialnego biznesu

### Wstęp

W artykule przedstawiamy koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcję sformułowaną na podstawie ontologicznych i antropologicznych założeń Arystotelesowskich oraz neotomistycznych. Znane dotychczas koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu były i są rozwijane na podstawach teologii chrześcijańskiej, jak to zapoczątkował A. Carnegie, jako twórca idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców, który w „Ewangelii bogactwa” (1899) przedstawił podmiotową teologiczno-etyczną wykładnię, zobowiązującą personalnie właścicieli biznesu do realizacji idei odpowiedzialności. Inne koncepcje były i są rozwijane w sensie ideologicznym przez etyków, zwłaszcza amerykańskich z Harvardzkiej Szkoły Biznesu. Głoszą oni pogląd, że przedsiębiorstwa i spółki jako podmioty gospodarcze posiadają równocześnie „status obywatelski”; jako takie powinny w swej działalności przedmiotowej (materialnej) uwzględniać obowiązki obywatelskie (świadczyc na rzecz rozwoju społeczności lokalnych, wspierać instytucje użytku publicznego itp.)<sup>1</sup>. Do niektórych postulatów zawartych w tych koncepcjach nawiązano w tekście artykułu.

<sup>1</sup> Prezentacja koncepcji teologicznych oraz ideologicznych, [w:] W. Kaczocho, Filozofia społeczna. Wy-

✉ wkaczocho@gmail.com

W artykule sformułowano uwagi oraz sugestie, jak promować przedsiębiorstwa i spółki realizujące proponowaną koncepcję społecznej odpowiedzialności. Chodzi o promocję na wolnym rynku, w szczególności pośród przedsiębiorców i menadżerów oraz konsumentów, a także przed całym społeczeństwem. W Polsce biznes nie ma ogólnospołecznej aprobaty etycznej. Według autorów coraz liczniejsze przykłady działań przedsiębiorców i menadżerów w dziedzinie społecznych zobowiązań oraz odpowiedzialności społecznej zasługują na upowszechnienie, oraz etyczne pochwały; ponadto przyczyniają się również do ukształtowania pozytywnej opinii etycznej o polskim biznesie.

### **Założenia ontologiczne i antropologiczne jako przesłanki (podstawy) koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu**

Pośród etyków amerykańskich R.C. Solomon opracował koncepcję etyki biznesu, uwzględniając podejście Arystotelesowskie, które zakłada „pojęcie jednostki osadzonej we wspólnocie”, jaką tworzą pracownicy przedsiębiorstw i spółek, należący również do wspólnoty lokalnej i ogólnospołecznej. Z uwagi na to stwierdza, że „ideałem biznesu (...) Jest służenie potrzebom społecznym i dobru publicznemu” i kiedy spółki głoszą hasła w rodzaju: „Jakość za dobrą cenę, „Lepsze życie dzięki chemii” itp., to w języku reklamy wyrażają w istocie etyczną misję firmy. Spółka pozbawiona misji „jest tylko garścią ludzi zebranych po to, aby robili pieniądze”. Solomon pisze, że pierwszą zasadą Arystotelesowskiej etyki biznesu jest pojmowanie działalności spółki jako „podmiotu moralnego”, a zatem spółkę „należy postrzegać jako podmiot odpowiedzialny w sensie moralnym i społecznym” za dostarczanie dobrych produktów i usług zaspokajających potrzeby ludzi. Sformułował również pojęcie „holistycznej idei” dla współczesnej etyki biznesu, która głosi, że „ludzie interesu i spółki stanowią przede wszystkim część większej wspólnoty”. Spółka jako podmiot moralny urzeczywistnia nie tylko wymienione cele społeczne i gospodarcze, ale także skupia się na osobach zespołu pracowników jako wspólnocie, za których ponosi odpowiedzialność materialną oraz moralną<sup>2</sup>. Tak więc ten autor równoważnie traktuje społeczną odpowiedzialność w sensie przedmiotowym (instytucjonalnym) oraz podmiotowym (osobowym).

Założenia antropologiczne dla koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu są, w stopniu znacznie szerszym, niż w podejściu, jak to nazwał Solomon, Arystotelesowskim, w neotomistycznej filozofii człowieka. Przypomnijmy jedynie w zarysie, że antropologia neotomistyczna głosi, iż człowiek jako osoba jest bytem autonomicznym oraz posiada osobowe (indywidualne) cele życia; jako osoba nie może być redukowana, w sensie socjologicznym, do innych bytów, albowiem jest podmiotem i celem swego życia. Zarazem osoba jest jednostką – członkiem określonej wspólnoty i w ramach

---

brane zagadnienia filozoficzno-teoretyczne oraz empiryczne, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2015, s. 245–254.

<sup>2</sup> R.C. Solomon, Arystotelesowskie podejście do etyki biznesu, [w:] Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej, L.V. Ryan, J. Sójka (red.), Wyd. „W drodze”, Poznań 1997, s. 342, 346, 348.



społeczeństwa realizuje swoją własność istotową – współdziałanie z innymi osobami – jednostkami.

Wszelkie współdziałania społeczne między jednostkami, realizującymi wspólne cele gospodarcze, polityczne i społeczne, nie mogą redukować, czy też unieważniać osobowych celów życia – jak to wyraźnie sugeruje „norma personalistyczna” K. Wojtyły – „Ilekcioć w twoim postępowaniu osoba jest przedmiotem działania, tylekcioć pamiętaj, że nie możesz jej traktować tylko jako środka do celu, jako narzędzia, ale musisz się liczyć z tym, że ona sama ma lub powinna mieć swój cel” życia<sup>3</sup>. Wojtyła jako papież Jan Paweł II sformułował rozbudowaną filozoficzną i teologiczną koncepcję pracy oraz filozofię osoby jako człowieka pracy. Pisał, że: „Jako osoba jest tedy człowiek podmiotem pracy”. Dlatego we wszystkich procesach pracy powinien być „traktowany jako jej sprawczy podmiot, a więc właściwy sprawca i twórca”. Gdy wykorzystywany jest jako środek – przedmiot pracy, wówczas traci swoją godność bycia podmiotem<sup>4</sup>. Celem przedsiębiorstwa nie jest tylko osiągnięcie zysku, ale należy również mieć na uwadze czynniki ludzkie i moralne, albowiem przedsiębiorstwo istnieje jako wspólnota ludzi, jako zrzeszenie osób<sup>5</sup>. Należy wspomnieć, że Jan Paweł II chyba po raz pierwszy w etyce katolickiej uznał, że osiągnięcie zysku jest właściwym miernikiem powodzenia gospodarczego.

Jan Paweł II z uwagi na głoszone poglądy antropologiczne przedstawił radykalne stanowisko ontologiczne – pisał, że człowiek pracując, przekształca nie tylko przyrodę, ale „także urzeczywistnia siebie jako człowiek, a także poniekcioć bardziej «staje się człowiekiem»”<sup>6</sup>. Można wyrazić zastrzeżenie do stwierdzenia, że dzięki pracy człowiek bardziej staje się człowiekiem. Jest to redukcjonizm ontologiczny, chociaż sformułowany w trybie przypuszczającym (projektującym), przyznający pracy istotową własność bycia człowiekiem. Nasuwa się oczywiste pytanie, czy ubywa człowieczeństwa tym osobom, które pozostają bez pracy. Nawiasem mówiąc, Jan Paweł II zradykalizował swe poglądy, albowiem we wcześniejszej księżce „Osoba i czyn” (1985) pisał, że każdy czyn osoby, czy to w sensie materialnym, czy w sferze zachowań, gdy jest czynem dobrym pod względem moralnym, stanowi istotową własność osoby ludzkiej.

Ontologiczne i antropologiczne założenia należy uzupełnić wartością „sprawiedliwosci współdzielczej”, którą P. Jaroszyński wyjaśnia: „sprawiedliwość taka (...) wiąże każdego człowieka z tytułu przynależenia do pewnej społeczności, której coś się należy ze strony każdego z nas [...] sprawiedliwość ta sprowadza się do dwóch podstawowych obowiązków spoczywających na obywatelach: jest to ofiara z majątku oraz ofiara z życia”<sup>7</sup>. Pomijając obowiązek ofiary z życia, która spełnia się w sytuacjach szczególnego zagrożenia ludzi, ofiara z majątku, czyli dobroczynność, wynika z opisanej ontologicznej własności każdego człowieka, tzn. bycia istotą społeczną. To szeroki zakres

<sup>3</sup> K. Wojtyła, *Miłość i odpowiedzialność*, Wyd. KUL, Lublin 1982, s. 80.

<sup>4</sup> Jan Paweł II, *Laborem exercens*, Wyd. Księgarnia Archidiecezjalna, Wrocław 1992, s. 20, 25, 31–32.

<sup>5</sup> Tamże, s. 35.

<sup>6</sup> Tamże, s. 33.

<sup>7</sup> P. Jaroszyński, *Etyka – dramat życia moralnego*, [w:] *Wprowadzenie do filozofii*, Wyd. KUL, Lublin, 1992, s. 436.

rozumienia sprawiedliwości współdzielczej odnoszącej się do wszystkich członków społeczeństwa. Węższy jej zakres dotyczy ludzi bogatych, do których należą twórcy biznesu i zarządzający nim menadżerowie, którzy z racji istotowej własności swego życia i działania w społeczeństwie, powinni dobrowolnie świadczyć jakąś część swego bogactwa dla innych ludzi czy instytucji społecznych; powinni, wedle swej osobistej decyzji, dzielić się z innymi swymi umiejętnościami organizatorskimi przez uczestnictwo w działaniach społecznych.

### **Przedmiotowe oraz podmiotowe zakresy społecznej odpowiedzialności biznesu**

Przesłanki ontologiczne i antropologiczne, wraz z wynikającą z nich wartością sprawiedliwości współdzielczej, szerzej i mocniej uzasadniają przedmiotową odpowiedzialność oraz – w szczególności – odpowiedzialność w sensie podmiotowym, która ma zasadnicze znaczenie dla humanizacji procesów pracy i stosunków pracy w biznesie. Oba zakresy odpowiedzialności przedstawiono już wcześniej w formie zarysu problemów<sup>8</sup>. Obecnie zaś zakresy będą rozwinięte ze wskazaniem szczegółowych zasad i norm realizacji.

### **Przedmiotowe zakresy odpowiedzialności biznesu – zasady i normy**

Zasady oraz normy wyznaczane przez prawo stanowione mają status powszechnego obowiązywania, a niektóre określają zakres egzekucji przez instytucje wymiaru sprawiedliwości. Zasady zaś przyjęte przez władze samorządowe mają status lokalnego zobowiązania i mogą być egzekwowane drogą decyzji administracyjnych. Tak więc w zakresie przyjęcia zasad i norm społecznej odpowiedzialności oraz ich realizacji, nie obowiązuje tutaj dobrowolność wyboru. Najlepiej byłoby oczywiście, gdyby jednostki tworzące i rozwijające biznes respektowały normy prawne nie tylko z powodu obawy przed sankcjami, ale z racji akceptacji wartości prawa oraz jego poszanowania. Wtedy można się spodziewać powszechnej odpowiedzialności menedżerów i właścicieli w sensie prawnym. W myśl obowiązującego prawa odpowiedzialny społecznie biznes odprowadza należne podatki do Skarbu Państwa, które wspomagają ludzi w biedzie i cierpieniu. Państwo dzięki podatkom może realizować sprawiedliwość wyrównawczą i dystrybucyjną oraz przeznaczać środki na działalność instytucji publicznych, które służą całemu społeczeństwu.

W ramach demokracji uznaje się za dobro publiczne przyrodę w stanie naturalnym lub stworzonym przez ludzi oraz materialne dobra kultury. Dobra te i zasoby są chronione prawnie przed zniszczeniem bądź nadużywaniem, np. przez biznes turystyczny. Otóż odpowiedzialny biznes akceptuje obowiązujące prawo w zakresie ochrony oraz użytkowania, gdy zaś pojawią się jakieś nieprzewidziane negatywne skutki w rezultacie działań gospodarczych, koryguje swe działania oraz przeznacza odpowiednie środki materialne na naprawę powstałych zniszczeń<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> W. Kaczocho, Społeczna odpowiedzialność biznesu a dobro wspólne, [w:] *Filozofia społeczna...*, op.cit., s. 257–261.

<sup>9</sup> Zasady i normy etyczne ochrony przyrody przedstawiono [w:] W. Kaczocho, J. Sikora, *Ecological Ethics. Values and Norms*, *Journal of Agribusiness and Rural Development* 1(39), Wyd. UP, Poznań

Odpowiedzialny biznes realizuje prawo pracy obowiązujące wszystkie podmioty gospodarcze oraz instytucje państwa jako pracodawców, w tym prawo dostępu do pracy wedle kryteriów profesjonalnych, a nie narodowościowych, społecznych bądź wiekowych czy religijnych. Podobnie, wedle kryterium efektywności zawodowej wynagradza pracowników, w tym kadre menedżerską wszystkich szczebli oraz wypłaca gwarantowane prawem wynagrodzenie minimalne tym pracownikom, którzy pozostają mało efektywni w procesie pracy ze względu na niskie kwalifikacje lub stan zdrowia.

Jeżeli chodzi o sprawiedliwość kontraktową, to odpowiedzialny biznes akuratnie realizuje zobowiązania zawarte w umowach zgodnie z prawem gospodarczym oraz cywilizacyjnym; akuratnie wypełnia zobowiązania zawarte z władzami samorządowymi oraz instytucjami państwa; bez ociągania realizuje postanowienia umów cywilno-prawnych z własnymi pracownikami, a także ze współpracownikami z zewnątrz.

Przedmiotowym zobowiązaniem biznesu jest wytworzenie dobrych, tzn. funkcjonalnych dla życia ludzi, produktów i usług. Odpowiedzialność materialna za negatywne skutki użytkowania wadliwie wytworzonych produktów i usług jest określona prawnie oraz przez postanowienia samorządowych stowarzyszeń producentów. Jak wiadomo, prawo określa kary materialne, a w skrajnych przypadkach wyrządzonych szkód kary więzienia. Postanowienia stowarzyszeń gospodarczych takich sankcji nie wymierzają, ale każda forma oficjalnej krytyki, w ostateczności skreślenie z członkostwa, powoduje powstanie „atmosfery” ostracyzmu zawodowego i etycznego. Zasadę sankcji stowarzyszeniowych można traktować w sensie nie tylko przedmiotowym, ale również w znaczeniu podmiotowym, albowiem uchwalenie kary wymaga w pewnym stopniu subiektywnego zaangażowania członków stowarzyszenia w zakresie oceniania postawy konkretnego przedsiębiorcy lub menedżera.

Zasady oraz normy określające przedmiotowe zakresy społecznej odpowiedzialności biznesu odgrywają pośrednią rolę w humanizacji pracy i stosunków pracy – w tym znaczeniu, że normują tylko działania właścicieli i menedżerów, przede wszystkim wobec podmiotów zewnętrznych. Jeśli są to ludzie praworządni i uczciwi to, w sensie psychologicznym i etycznym, stanowią dobre wzory do naśladowania dla swych pracowników. Wówczas ich oddziaływanie należy traktować w znaczeniu podmiotowym.

### **Podmiotowe zakresy odpowiedzialności biznesu – zasady oraz normy**

Pierwsza zasada podmiotowa zaleca uznawanie każdego pracownika za osobę – wynika to w oczywisty sposób z wartości osoby ludzkiej oraz jej godności. Zasada nakazuje, ażeby w środowisku pracy nigdy nie tworzyć sytuacji ograniczających rozwój duchowy i fizyczny pracowników. Nasuwa się od razu na myśl negatywny, nagminny przykład wydłużania, przeważnie ponad faktyczne potrzeby, czasu pracy w niektórych gałęziach (rodzajach) biznesu, kosztem uczestnictwa pracowników w kulturze, a przede wszystkim kosztem życia rodzinnego oraz towarzyskiego. Zasada oznacza, że firma nie ma prawa

rozporządzać życiem zatrudnionych ludzi, traktując ich jako środki do pomnażania zysków.

Druga zasada zaleca uznawanie wspomnianej godności osoby pracownika, którą wyraża i realizuje w zakresie etycznych osobistych celów życia, oraz uznawanie godności profesjonalnej (zawodowej), w tym znaczeniu, iż pracownik jako osoba – jednostka, należąca do określonego zespołu pracowniczego, jest zawsze podmiotem pracy; należy więc traktować ludzi, najprościej mówiąc – poważnie, uznając przydatność ich kwalifikacji, ich pragnienie efektywnego wykonywania pracy, starania o zdobycie lepszych kwalifikacji zawodowych. W tym przypadku, właściciele i menedżerowie powinni wspomagać materialnie oraz psychologicznie doszkąlanie się swoich pracowników, mając przekonanie, że lepiej wykształceni będą spełniać „większą” podmiotową funkcję w przedsiębiorstwie czy spółce, gdy zaś pojawiają się okoliczności restrukturyzacji zatrudnienia, wykształceni pracownicy będą mobilni zawodowo.

Trzecia zasada dotyczy wartości społecznego współdziałania, albowiem spółka i przedsiębiorstwo, jako instytucje wspólnotowe (pracownicze) działają dobrze tylko wtedy, gdy wartość wspólnotowości jest faktycznym fundamentem aksjologicznym. Wartość ta jest realizowana codziennie przez konkretnych pracowników, menedżerów i właścicieli w różnych zakresach ich pracy. Oczywiście jest, że bez dobrowolnej indywidualnej akceptacji oraz realizacji wartości społecznego współdziałania, środowisko pracy zamienia się w ośrodek pracy przymusowej.

Czwarta zasada odnosi się do respektowania oraz realizowania uznawanych społecznie norm moralnych, zarówno przez właścicieli i menedżerów, jak i przez ogół pracowników. Osoby wierzące powinny przyjąć moralistyczną postawę, że etyka chrześcijańska (katolicka oraz różne wersje etyki protestanckiej) nie dopuszcza rozdziału w praktykowaniu norm osobno w życiu prywatnym, osobno innych norm w środowisku pracy. Większość doktryn etycznych (z wyjątkiem wersji hedonistycznych, w tym tzw. utylitarizm „przyjemnościowy”) zakłada bezwyjątkową obowiązywalność wartości oraz norm etycznych w życiu osobistym, oraz w środowisku pracy. Podobną tożsamość etyczną zakłada też etyka utylitarystyczna, która w Polsce jest akceptowana zwłaszcza przez zwolenników liberalizmu. Jej naczelną normą nakazującą bycie użytecznym odnosi się do środowiska rodziny oraz środowiska pracy; nakazuje ona w środowisku pracy wytworzenie dóbr i usług, które przyczyniają do zwiększenia zadowolenia konsumentów; zobowiązuje do organizowania procesów pracy w sposób sprawiający zadowolenie z wykonywanej pracy. Gdy w przedsiębiorstwie czy spółce ludzie wyznają różne etyki, właściciele i menedżerowie oraz pracownicy powinni akceptować zasadę tolerancji, w myśl której będą poszukiwać uzgodnienia jakie normy, z których etyk, będą przydatne do realizacji procesu humanizacji pracy, tj. upodmiotowienia pracowników oraz konieczne dla humanizacji stosunków pracy na podstawie opisanych zasad, oraz norm. Rezultatem takiej wspólnej zgody są kodeksy etyczne przyjęte w większości dużych firm.

Piąta zasada zobowiązuje właścicieli oraz menedżerów do respektowania praw człowieka, uchwalonych przez ONZ w 1948 roku, oraz stwarzania warunków organizacyjnych, przez odpowiednie decyzje zarządzania w przedsiębiorstwie, umożliwiających jednostkową (pracowniczą) realizację praw, na przykład prawa do kształcenia się, zało-

zenia rodziny, uczestnictwa w religii itd. Zasada ta, jak łatwo zauważyć, łączy się z treścią zasady pierwszej, którą uznajemy za naczelną.

Szósta zasada odnosi się do osobowości moralnej właścicieli i menedżerów biznesu. Jeśli bowiem nie mają wyraźnie (czytelnej dla pracowników) ukształtowanej osobowości moralnej albo pewne jej cechy ukrywają, to wówczas można ich nazywać „analfabetami etycznymi”, gdy nie starają się poznać i stosować w praktyce zarządzania przynajmniej elementarnych i społecznie akceptowanych wartości oraz norm moralnych. Przy czym, z wiedzą i dyspozycjami moralnymi osobowości moralnej muszą łączyć się określone cnoty – profesjonalizm, dyscyplina pracy, rzetelność w zarządzaniu, odwaga, właśnie tolerancja, innowacyjność.

Realizacja tej radykalnie subiektywnej (indywidualizującej) zasady, jak w ogóle wszystkich zasad i norm, jest możliwa, gdy właściciele oraz menedżerowie biznesu będą spełniać dwa warunki: 1) będą posiadać cnotę odwagi, ażeby zdecydować się na podjęcie działań humanizujących procesy i stosunki pracy, oraz warunek 2) zdobycie przynajmniej elementarnej wiedzy z zakresu etyki biznesu, w tym poznania przedmiotowych oraz podmiotowych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Spełnienie obu warunków jest możliwe, gdy w „procesie profesjonalizacji” – postuluje D. Walczak-Duraj – „...szeroko pojęte kompetencje etyczne traktowane będą jako jeden z istotnych wskaźników czy wymiarów tej profesjonalizacji”<sup>10</sup>.

Siódma zasada wynika z przyjęcia wartości sprawiedliwości współdzielczej, która – jak wspomniano uprzednio – postuluje dzielenie się majątkiem oraz zdolnościami, w szczególności wobec ludzi najgorzej usytuowanymi pod względem materialnym albo kulturowym. Takie dzielenie się ze strony właścicieli i menedżerów biznesu powinno być całkowicie bezinteresowne. Chodzi również o wspieranie materialne oraz organizacyjne fundacji, instytucji i stowarzyszeń opiekuńczych, szkół, instytucji sportowych. Postulując pomoc organizacyjną, mamy na uwadze zdolności oraz doświadczenie właścicieli i menedżerów biznesu, którzy dzięki tym cechom rozwijają gospodarkę, mogą więc wspierać pomocą wymienione instytucje i stowarzyszenia społeczne.

### **Zakresy promocji biznesu poprzez społeczną odpowiedzialność**

Realizacja przedmiotowych zasad społecznej odpowiedzialności bez wątpienia wspomaga konkurencyjną pozycję przedsiębiorstwa lub spółki na wolnym rynku, gdy wytwarzają funkcjonalne dla konsumentów produkty i usługi z zachowaniem wymogów ekologicznych, albowiem wykształceni konsumenci respektują je coraz szerzej oraz kupują wyłącznie takie produkty. Świetną promocję na rynku pracy przynosi realizacja zasady dotyczącej przestrzegania prawa pracy, w szczególności wynagradzania według profesjonalnej efektywności. Gdy chodzi o zasady dotyczące przestrzegania prawa oraz sprawiedliwość kontraktową, to spółki i przedsiębiorstwa, które, by tak powiedzieć, są praworzadne, tzn. działają na rynku zgodnie z prawem i dotrzymują zawartych

<sup>10</sup> D. Walczak-Duraj, Humanizacja pracy w perspektywie kodeksów etycznych, [w:] Praca w perspektywie humanistycznej, J. Sikora, D. Walczak-Duraj (red.), Wyd. Naukowe NOVUM, Płock – Poznań, 2009, s. 55.

umów, posiadają gwarantowaną pozycję uczciwych podmiotów gospodarczych. Taką opinię mają zarówno w środowisku biznesowym, kiedy przedsiębiorcy i menedżerowie zabiegają o zawarcie i utrzymanie współpracy, jak również za pośrednictwem mediów taką opinię uczciwych podmiotów zdobywają w szerokich kręgach społecznych.

Przedmiotowy zakres promocji społecznej odpowiedzialnego biznesu dotyczy także zaangażowania firm w rozwój społeczności lokalnych, wspierania edukacji i kultury, warunków, w których pracownicy mogą poszerzać swoje umiejętności. To także wspieranie inwestycji dla dobra lokalnej społeczności. To także zainteresowanie się ochroną środowiska naturalnego, a przede wszystkim zapobieganie i ograniczanie emisji zanieczyszczeń, łagodzenie skutków zmian klimatycznych, zrównoważone korzystanie z zasobów tego środowiska. Biznes odpowiedzialny społecznie łączy się ze sprawami konsumenckimi, tj. z prowadzeniem odpowiedzialnego marketingu. Dotyczy uwzględnienia zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, udzielania zgodnych z prawdą, obiektywnych i rzetelnych informacji o produktach, usługach. Biznes społecznie odpowiedzialny musi być realizowany przez społecznie odpowiedzialną i etyczną promocję, tj. uczciwą i obiektywną reklamę, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży, działania public-relations. Promocja społecznie odpowiedzialna ma budować wśród konsumentów wiarygodność, zaufanie i lojalność wobec przedsiębiorstwa.

Realizacja etycznej promocji w przedmiotowym zakresie odpowiedzialności biznesu będzie skuteczna, kiedy uwzględnione zostaną wspomniane w artykule podmiotowe zasady biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Promowanie biznesu społecznie odpowiedzialnego przez polskie przedsiębiorstwa nie jest jeszcze sprawą łatwą. Problemem jest to, że w strukturach wielu polskich przedsiębiorstw brakuje komórek organizacyjnych, stanowisk oraz odpowiednio przygotowanych pracowników, profesjonalnych specjalistów zajmujących się przedmiotowo społeczną odpowiedzialnością biznesu i mających podmiotowe kompetencje. Ważną sprawą jest także słabe zaangażowanie się menedżerów i właścicieli firm w realizację tej idei, ich niska świadomość potrzeby praktykowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, niedostrzeganie wynikających stąd korzyści dla nich samych, pracowników przedsiębiorstwa i środowiska, w którym działają.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu praktykowana według wymienionych w artykule zasad na płaszczyźnie przedmiotowej i podmiotowej buduje dobre relacje z otoczeniem i klientami, tworzy kapitał zaufania do przedsiębiorstwa, jego produktów i usług, kadry zarządzającej i pracowników, często przydatny w sytuacjach kryzysowych. Firma odpowiedzialna społecznie cieszy się wizerunkiem dobrego pracodawcy. Idea CSR jest zatem inwestycją, która powinna w przyszłości procentować stabilnością przedsiębiorstwa, osiąganiem zysku, lojalnością klientów i przychylnością otoczenia. Korzyści te potwierdzają wyniki badań wśród osób zajmujących się tą tematyką w formach, które przeprowadziło Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zdecydowanie najwyżej oceniono zyski odnoszone w miejscu pracy, następnie wzrost świadomości pracowników w zakresie etyki i podniesienie poziomu ich zaangażowania. Korzyści wizerunkowe związane z promocją firmy znalazły się na trzecim miejscu. Doceniono także większą rozpoznawalność marki firmy jako odpowiedzialnej i zrównoważonej wobec środowiska natural-

nego. Stosowana idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprawiła relację ze społecznościami lokalnymi i poziom zaufania klientów. Respondenci dostrzegli także, że zarządzanie zgodne z CSR zwiększa innowacyjność firm<sup>11</sup>.

Oczekiwania korzyści osiągniętych dzięki stosowaniu w praktyce idei CSR są duże, lecz jej realizacja przez firmy jest jeszcze dość ograniczona. Inne badania przeprowadzone także przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu wśród średnich i dużych firm w Polsce wskazały, że 54% badanych nie prowadzi działalności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu; 13% kwalifikowało się do grupy początkujących, rozpoczynających wdrażanie zasad przedmiotowych i podmiotowych CSR. Firmy doświadczone w tej praktyce stanowiły 15%; a 18% to firmy najbardziej zaawansowane w realizacji idei odpowiedzialnego biznesu (były to przeważnie polskie duże i międzynarodowe przedsiębiorstwa)<sup>12</sup>.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ważna jest w zarządzaniu wszystkimi przedsiębiorstwami co do wielkości i branży. Jednak szczególne znaczenie ma w branży usługowej, w tym turystycznej, gdzie świadczony jest produkt niematerialny, bezpośrednio przez pracowników firmy, zaspokajający potrzeby na miejscu wykonywania usługi. Zatem społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw turystycznych to przede wszystkim odpowiedzialne zarządzanie interesariuszami, konsumentami usług turystycznych, którzy są świadomi społecznie, ekologicznie i coraz częściej kierują się zasadami etycznymi<sup>13</sup>.

### Podsumowanie

Oczekiwania społeczne wobec biznesu oraz osób zarządzających przedsiębiorstwami, którzy powinni być liderami zmian społecznych, gospodarczych, ekologicznych są duże. Okazuje się, że jeszcze dużo firm tego nie dostrzega i nie widzi w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wartości dodanej, która wzmacniałaby ich pozycję na rynku. Praktykowanie przez przedsiębiorstwa idei społecznego biznesu w zakresie podmiotowym i przedmiotowym wymaga pracy i odpowiedniej kadry zarządzającej oraz profesjonalnego przygotowania.

Chodzi o to, żeby nie tylko produkty, usługi charakteryzowały się wysokim standardem jakości, żeby klienci nie mieli obaw co do ich użyteczności. Chodzi przede wszystkim o to, żeby kadra kierownicza i pozostali pracownicy posiadali wysokie walory etyczne. To znaczy, szanowali wartość osoby ludzkiej i jej godność; współpracowali dla dobra firmy i załogi; respektowali pracę człowieka; udzielali prawdziwych, bezstronnych informacji; uznawali przyjęte wartości i normy prawne oraz etyczne. Respektowanie w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem zasad tworzących społeczną odpowiedzialność biznesu oznacza także lepszą promocję firmy i jej działalności.

<sup>11</sup> Biznes coraz bardziej społeczny, Rozmowa Tomasza Czaik z Marzeną Strzelczak – dyrektor generalną Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [w:] Wyborcza.pl. z dn. 27 marca 2018, s. 4.

<sup>12</sup> Tamże, s. 4.

<sup>13</sup> E. Stawicka, Aspekty społecznej odpowiedzialności w turystyce, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Współczesne problemy rozwoju turystyki, A. Sieczko (red.), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 99; J. Sikora, W. Kaczocha, A. Wartecka-Ważyńska, Etyka w turystyce, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 85.

## Literatura

- Biznes coraz bardziej społeczny, rozmowa Tomasza Czaik z Marzeną Strzelczak – dyrektorką generalną Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [w:] Wyborcza.pl. z dn. 27 marca 2018, s. 4.
- Jan Paweł II, *Laborem exercens*, Wyd. Księgarnia Archidiecezjalna, Wrocław 1992.
- Jaroszyński P., *Etyka – dramat życia moralnego*, [w:] *Wprowadzenie do filozofii*, Wyd. KUL, Lublin 1992.
- Kaczocha W., *Filozofia społeczna. Wybrane zagadnienia filozoficzno-teoretyczne oraz empiryczne*, Wyd. Nauk. SCHOLAR, Warszawa.
- Kaczocha W., Sikora J., *Ecological Ethics. Values and Norms*, *Journal of Agribusiness and Rural Development* 1(39), Wyd. UP, Poznań 2016.
- Sikora J., Kaczocha W., Wartecka-Ważyńska A., *Etyka w turystyce*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 85.
- Solomon C.R., *Arystotelesowskie podejście do etyki biznesu*, [w:] *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, L.V. Ryan, J. Sójka (red.), Wyd. „W drodze”, Poznań 1997.
- Stawicka E., *Aspekty społecznej odpowiedzialności w turystyce*, [w:] *Turystyka i Rozwój Regionalny. Współczesne problemy rozwoju turystyki*, A. Sieczko (red.), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 99.
- Walczak-Duraj D., *Humanizacja pracy w perspektywie kodeksów etycznych*, [w:] J. Sikora, D. Walczak-Duraj (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wyd. Nauk. NOVUM, Płock – Poznań 2009.
- Wojtyła K., *Miłość i odpowiedzialność*, Wyd. KUL, Lublin 1982.

## Corporate social responsibility – a form of business promotion

**Summary.** The article presents the concept of corporate social responsibility in the subject (institutional) and subjective (personal) area. The philosophical foundations for both ranges are Aristotle and neo-Thomist assumptions. It was also presented how the principles of corporate social responsibility support the promotion of business on the free market.

**Key words:** corporate social responsibility, subject and subject principles, promotion of responsible business.



Marcin Kowalewski ✉

## Potencjał turystyczny Nadleśnictwa Rudka w opinii społeczności lokalnej

**Streszczenie.** Celem badań było rozpoznanie potencjału turystycznego Nadleśnictwa Rudka, a w szczególności walorów turystycznych w nim występujących, zagospodarowania turystycznego, dostępności komunikacyjnej, a także innych zasobów warunkujących rozwój turystyki na tym terenie. Badania sondażowe zostały przeprowadzone 2017 roku i objęto nimi 62 osoby. Z przeprowadzonej analizy wynika, że najważniejszymi czynnikami decydującymi o potencjale turystycznym Nadleśnictwa Rudka były: walory przyrodnicze, ścieżki dydaktyczne, a także punkty widokowe. Najslabiej oceniono natomiast bazę rozrywkową, noclegową, a także jakość informacji turystycznej. W promocji wykorzystywane były głównie tradycyjne kanały, a więc foldery, ulotki, katalogi czy polecenia znajomych, natomiast rzadko nowoczesne media, takie jak Internet.

**Słowa kluczowe:** potencjał turystyczny, baza gastronomiczna, promocja, dostępność komunikacyjna, atrakcyjność turystyczna, Nadleśnictwo Rudka

### Wstęp

Pojęcie potencjału turystycznego jest bardzo szerokie, ponieważ dotyczy wielu składników, m.in. przyrodniczych, geograficznych, kulturowych czy społecznych. W „Słowniku poprawnej polszczyzny” słowo potencjał zdefiniowane zostało następująco: „zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej tkwiący w czymś”<sup>1</sup>. W połączeniu z określeniem turystyczny, potencjał to: „wszystkie elementy środowiska geograficznego oraz zachowania człowieka, które mogą być wykorzystywane do uprawiania turystyki, bądź do zajmowania się turystyką lub można powiedzieć, że są to wszelkie zasoby strukturalne i funkcjonalne warunkujące rozwój turystyki na określonym terenie”<sup>2</sup>.

W ujęciu bardziej ekonomicznym potencjał turystyczny to: „zasoby przyrodnicze, kulturowe, kadrowe, kapitałowe, lokalizacyjne, finansowe, organizacyjne i informacyj-

1 W. Doroszewski: Słownik poprawnej polszczyzny PWN. PWN, Warszawa 1982, s. 554.

2 J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk: Produkt turystyczny. PWE, Warszawa 2005, s. 51.

✉ marcin.kowalewski1@interia.eu

ne, które kształtują możliwości kreowania oferty turystycznej obszaru (regionu, gminy, miasta) oraz bezpośrednio wpływają na wielkość i strukturę ruchu turystycznego, a w konsekwencji kształtują przychody z turystyki”<sup>3</sup>. Jako potencjał turystyczny można przedstawić całość czynników, które decydują o możliwości rozwoju turystyki na wskazanym obszarze<sup>4</sup>. Można powiedzieć, że potencjał turystyczny to wszystkie elementy środowiska naturalnego i kulturowego, a także zagospodarowanie turystyczne, dostępność komunikacyjna, infrastruktura paraturystyczna, zasoby ludzkie oraz elementy otoczenia sektora turystycznego<sup>5</sup>. O atrakcyjności turystycznej obszaru, miejscowości, obiektu czy szlaku decydują trzy czynniki – ranga walorów turystycznych, stopień dostępności komunikacyjnej oraz stan zagospodarowania turystycznego. Stanowią one łącznie o geograficznych warunkach rozwoju ruchu turystycznego na danym terenie<sup>6</sup>.

Jako element potencjału turystycznego można postrzegać także elementy konkurencyjności turystycznej poszczególnych destynacji. A. Niezgoda wyróżnia następujące: czynniki ekonomiczne (zasoby czynników produkcji, stan infrastruktury społecznej, dostępność komunikacyjną, sytuację na rynku pracy, infrastrukturę funkcjonalną dla systemu recepcji turystycznej, czyli infrastrukturę specjalnego przeznaczenia i zagospodarowanie turystyczne), czynniki społeczne (zasoby pracy, predyspozycje społeczeństwa do przedsiębiorczości i innowacyjności, lokalne elity polityczne, gospodarcze i kulturalne), czynniki związane ze środowiskiem przyrodniczym i kulturowym<sup>7</sup>.

### **Cel i metodyka badań**

Celem poznawczym badań było rozpoznanie potencjału turystycznego Nadleśnictwa Rudka, a w szczególności jego zasobów strukturalnych, w których skład wchodzi: walory turystyczne, zagospodarowanie turystyczne, dostępność komunikacyjna i inne. Próbę do badań dobrano w sposób losowy. Obserwacją badawczą objęto Nadleśnictwo Rudka, które obok trzydziestu pozostałych nadleśnictw wchodzi w skład Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Białymstoku. Jest to jednocześnie jedno z największych nadleśnictw w kraju. Swoim zasięgiem Nadleśnictwo Rudka obejmuje obszar o łącznej powierzchni 240 tys. ha. Znajduje się na czystych i wielu miejscach dziewiczych terenach południowej części województwa podlaskiego, pomiędzy rzekami Narew i Bug. W rejonie Nadbużańskiego Parku Krajobrazowego obejmuje także

---

<sup>3</sup> A. Panasiuk: Rola informacji turystycznej w kształtowaniu potencjału turystycznego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego, [w:] Potencjał turystyczny: zagadnienia ekonomiczne, A. Panasiuk (red.), Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 229.

<sup>4</sup> A. Zajadacz, J. Śniadek: Ocena potencjału turystycznego, [w:] Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, t. 3. Walory i atrakcje turystyczne. Potencjał turystyczny. Plany rozwoju turystyki, Z. Młynarczyk, A. Zajadacz (red.), Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2009, s. 35.

<sup>5</sup> M. Borkowska-Niszczota: Ocena potencjału turystycznego obszarów przyrodniczo-cennych województwa podlaskiego, *Economics and Management* 2014, nr 1, s. 313.

<sup>6</sup> J. Wyrzykowski: Potencjał turystyczny w ujęciu geograficznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług* 2010, nr 52, s. 33; T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski: *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warszawa 2008, s. 24.

<sup>7</sup> Za A. Niezgoda, [w:] M. Borkowska-Niszczota: *Ocena...*, op.cit., s. 314–315.

część województwa mazowieckiego. Nadleśnictwo opiekuje się i zarządza lasami należącymi do Skarbu Państwa o łącznej powierzchni ponad 15 tys. ha oraz nadzoruje gospodarkę leśną w lasach niepaństwowych o łącznej powierzchni prawie 34 tys. ha znajdujących się na terenie dwóch województw (podlaskiego i mazowieckiego), pięciu powiatów (białostockiego, bielskiego, ostrowskiego, siemiatyckiego i wysokomazowieckiego) oraz 21 jednostek samorządowych<sup>8</sup>. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w 2017 roku i objęto nimi 62 respondentów. Wykorzystano metodę sondażową z techniką ankiety według standaryzowanego kwestionariusza. Ponad dwie trzecie (67,7%) odpowiadających na pytania osób stanowili mężczyźni, a kobiety jedynie 32,3%. Badana grupa była zróżnicowana również pod względem wieku. Najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku od 26 do 35 lat, a najmniej liczną osoby poniżej 25 roku życia.

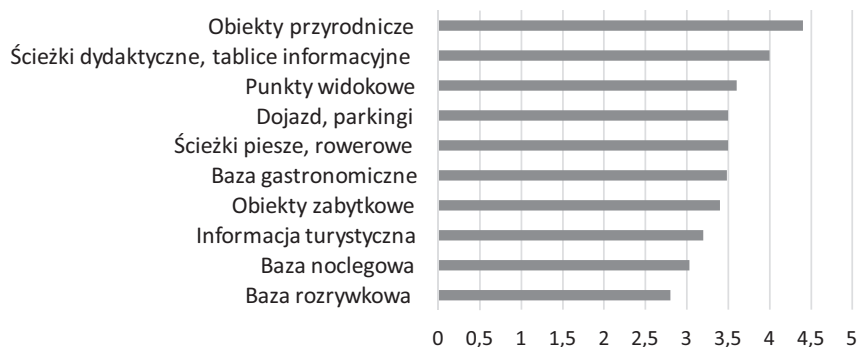
### **Potencjał turystyczny Nadleśnictwa Rudka w opinii badanych**

Ankietowani zostali poproszeni o ocenę atrakcyjności turystycznej badanego obszaru, a także o uzasadnienie, dlaczego poleciliby ten teren innym osobom jako atrakcyjne miejsce wypoczynku. Zdecydowana większość, bo aż 71% badanych oceniła, że obszar Nadleśnictwa Rudka jest atrakcyjny turystycznie, 13% natomiast uznała go za bardzo atrakcyjny, a 12% za średnio atrakcyjny. Jedynie 4% ankietowanych oceniło tę destynację turystyczną jako mało atrakcyjną. Warto dodać, że żaden z respondentów nie ocenił omawianego nadleśnictwa jako nieatrakcyjnego. Osoby, które udzieliły pozytywnej odpowiedzi na to pytanie, argumentowały ją tym, że teren ten charakteryzuje się: bogactwem przyrody, pięknymi lasami, wieloma atrakcyjnymi miejscami do grzybobrania i jesiennych spacerów, jedynymi miejscami w Polsce gdzie spotkamy się z niektniętą przez człowieka przyrodą, bardzo ciekawymi obiektami przyrody, rezerwatami i parkami, czystym powietrzem, dużą ilością zieleni, świeżym powietrzem, ciszą i spokojem, bogatą fauną i florą, bliskością natury, a także barwną kulturą. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że w opinii mieszkańców tego terenu Nadleśnictwo Rudka jest obszarem atrakcyjnym turystycznie, który warto polecić innym.

Ankietowani ocenili, że najważniejszymi czynnikami decydującymi o potencjale turystycznym nadleśnictwa są: obiekty przyrodnicze, ścieżki dydaktyczne, a także punkty widokowe. Najsłabiej oceniono natomiast bazę rozrywkową, noclegową, a także jakość informacji turystycznej, co przedstawiono na rysunku 1.

Walory przyrodnicze w opinii ankietowanych zostały również uznane za najcenniejszy element potencjału turystycznego, aż 97% ankietowanych udzieliło właśnie takiej odpowiedzi. Wskazano również na istotne znaczenie walorów kulturowych (39%), a także bazy gastronomicznej (29%). Zwrócono jednak uwagę na słabą dostępność komunikacyjną nadleśnictwa, co jest ważnym czynnikiem ograniczającym zarówno liczbę turystów, jak i rozwój potencjału turystycznego.

<sup>8</sup> B. Safaryn: Położenie nadleśnictwa, Lasy Państwowe Nadleśnictwo Rudka 2017, <http://www.rudka.bialystok.lasy.gov.pl/polozenie#.WTBxt9waSpo>, (dostęp: 27.05.2018).



\*oceny dokonano w skali 1–5 (1 – nieważne, 5 – bardzo ważne).

**Rysunek 1.** Ocena czynników decydujących o potencjale turystycznym Nadleśnictwa Rudka w opinii społeczności lokalnej

Źródło: opracowanie własne.

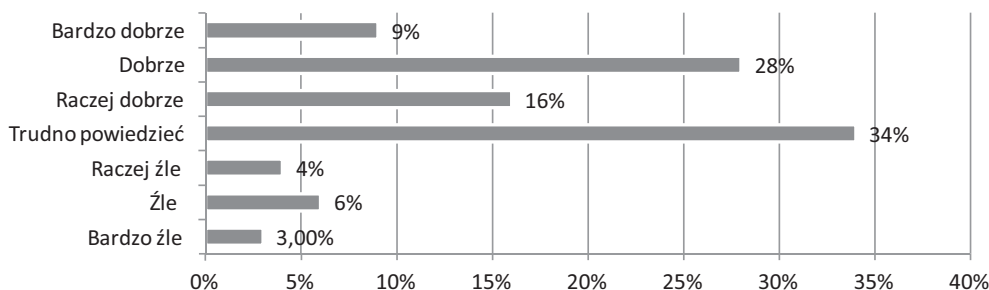
W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie dotyczące wykorzystania szlaków turystycznych przez mieszkańców Nadleśnictwa Rudka. Okazało się, że blisko 78% z nich deklarowało, że korzystało ze szlaków turystycznych dostępnych na tym terenie. Nieco dziwi fakt, że aż 22% badanych nie znała tych szlaków i nigdy z nich nie korzystała.

### Promocja Nadleśnictwa Rudka w opinii społeczności lokalnej

Promocja obszarów przyrodniczo i turystycznie cennych jest ważnym czynnikiem wspierającym rozwój turystyki na terenie Nadleśnictwa Rudka. Jednak, jak wynika z opinii mieszkańców, trudno jest jednoznacznie ocenić jakość działań promocyjnych podejmowanych przez władarzy analizowanego nadleśnictwa. Ankietowani najczęściej oceniali, że promocja turystyki w Nadleśnictwie Rudka jest dobra lub trudno ją jednoznacznie ocenić, co może sugerować, że nie w pełni jest ona znana mieszkańcom, a działania marketingowe kierowane są głównie nie do społeczności lokalnej, a turystów z innych regionów. Dokładne dane zaprezentowano na rysunku 2.

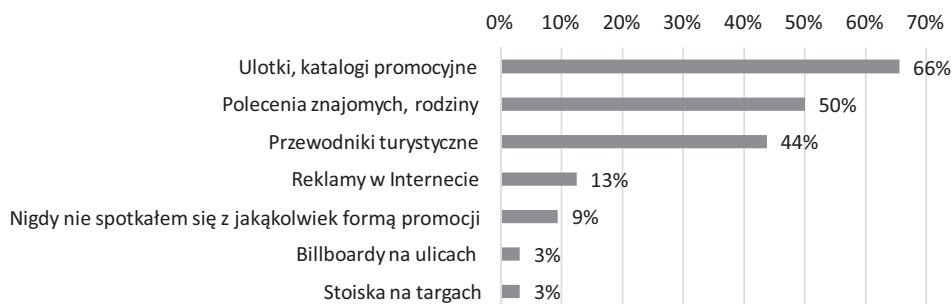
Nadleśnictwo Rudka wykorzystuje wiele form promocji, aby zwiększyć świadomość zarówno mieszkańców, jak i osób odwiedzających ten obszar. Jednak, jak wynika z przeprowadzonych badań, działania te spotykają się z różnorodną opinią (rys. 3).

Najczęściej wykorzystywaną formą promocji badanego nadleśnictwa były ulotki i katalogi promocyjne, z którymi miało okazję zapoznać się 66% respondentów. Ważnym źródłem informacji okazały się również: polecenia od znajomych i rodziny oraz przewodniki turystyczne, na które zwracało uwagę odpowiednio 50 i 44% ankietowanych. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że promocja Nadleśnictwa Rudka odbywa się głównie poprzez tradycyjne kanały, a w małym stopniu wykorzystywany jest w tym celu Internet – tylko 13% badanych spotkało się z jakąkolwiek formą reklamy internetowej. Niepokojące wydaje się to, że 9% ankietowanych nigdy nie



**Rysunek 2.** Ocena promocji Nadleśnictwa Rudka w opinii badanych (%)

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 3.** Formy promocji Nadleśnictwa Rudka w opinii badanych (%)

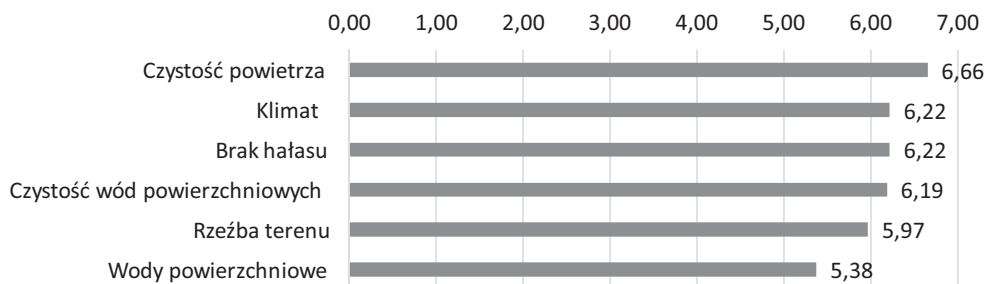
Źródło: opracowanie własne.

spotkało się z żadną formą promocji, co sugeruje konieczność podjęcia dodatkowych działań w tym zakresie.

### Atrakcyjność turystyczna Nadleśnictwa Rudka pod względem walorów wypoczynkowych

Ankietowani mieszkańcy ocenili atrakcyjność turystyczną Nadleśnictwa Rudka pod względem walorów wypoczynkowych na dobrym poziomie, chociaż ocena jego poszczególnych elementów była zróżnicowana, co zilustrowano na rysunku 4.

Najkorzystniejszymi walorami wypoczynkowymi badanego obszaru w opinii jego mieszkańców okazały się: czystość powietrza, klimat i brak hałasu. Wymienione elementy zostały ocenione bardzo dobrze. Rzeźba terenu i wody powierzchniowe natomiast zostały ocenione dobrze i raczej dobrze. Wynika to między innymi z tego, że obszar nadleśnictwa nie jest szczególnie zróżnicowany, a także nie występuje tam zbyt wiele zbiorników wodnych. Ponadto infrastruktura turystyczna wokół istniejących rzek i in-



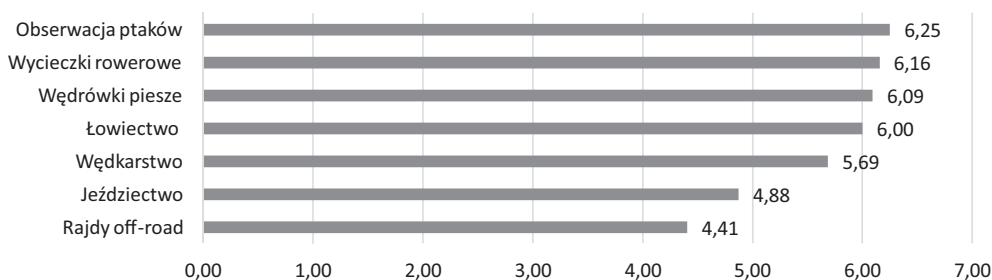
\*oceny dokonano w skali 1–7.

**Rysunek 4.** Ocena walorów wypoczynkowych Nadleśnictwa Rudka w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne.

nych cieków wodnych jest mało rozwinięta, co dodatkowo utrudnia korzystanie z tych walorów.

Mieszkańcy Nadleśnictwa Rudka pozytywnie wypowiedzieli się również na temat walorów specjalistycznych, oceniając je na raczej dobrym poziomie, chociaż podobnie, jak w przypadku walorów wypoczynkowych odpowiedzi te były zróżnicowane. Szczegółowe informacje przedstawiono na rysunku 5.



\*oceny dokonano w skali 1–7.

**Rysunek 5.** Ocena walorów specjalistycznych Nadleśnictwa Rudka w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej atrakcyjnymi walorami specjalistycznymi Nadleśnictwa Rudka w opinii jego mieszkańców były: obserwacja ptaków, wycieczki rowerowe, wędrówki piesze i łowiectwo. Teren ten jest w sposób szczególny przystosowany do tych celów, ze względu na obszary przyrodniczo cenne, a także dobrą infrastrukturę ścieżek rowerowych. Lasy badanego nadleśnictwa są również bogate w zwierzynę łowną, a także dobrze wyposażone w infrastrukturę łowiecką. Na obszarze nadleśnictwa działa kilka kół łowieckich. W mniejszym stopniu rozwinięte są takie walory jak wędkarstwo czy jeździectwo. Wynika to między innymi z faktu obecności relatywnie małej liczby stawów i jezior na tym terenie, a także małej liczby stadnin.

### Baza gastronomiczna Nadleśnictwa Rudka

Ważnym elementem infrastruktury turystycznej jest baza gastronomiczna. Podlaska kuchnia jest bardzo bogata, szczególnie w potrawy mączne i ziemniaczane. Odnaleźć można w niej wpływy kuchni kresowej. Turyści odwiedzający Podlasie chętnie próbują regionalnych potraw i trunków, dlatego też warto przyrzeć się bazie gastronomicznej na tym terenie.

**Tabela.** Obiekty gastronomiczne, z których najczęściej korzystali mieszkańcy Nadleśnictwa Rudka

Obiekty gastronomiczne	Ogółem		Płeć respondentów			
			kobiety		mężczyźni	
	N = 62	%	N = 20	%	N = 42	%
Restauracja	48	77,4	19	95,0	29	69,1
Bar	26	41,9	17	85,0	9	21,4
Inne punkty gastronomiczne	18	29,0	6	30,0	12	28,6
Kawiarnia	13	20,1	7	35,0	6	14,3
Stołówka	7	11,3	4	20,0	3	7,1

\*badany mógł podać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

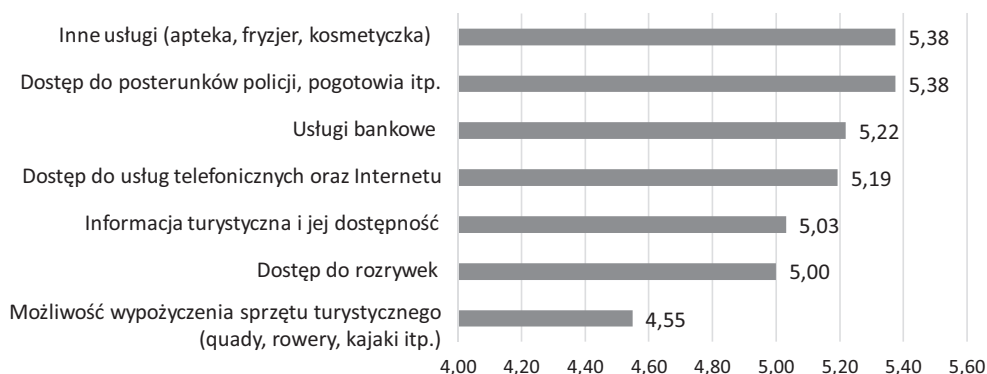
Badani mieszkańcy najczęściej korzystali z restauracji, barów i punktów gastronomicznych sklasyfikowanych jako inne (Tabela). Odpowiedzi były jednak zróżnicowane w zależności od płci. Kobiety najczęściej korzystały z usług restauracji, barów i kawiarni. Jednocześnie respondentki zwracały uwagę na brak na terenie nadleśnictwa wystarczającej liczby punktów gastronomicznych, dostosowanych do potrzeb rodzin z dziećmi, a także osób niepełnosprawnych. Z kolei w grupie mężczyzn największą popularnością cieszyły się restauracje, inne punkty gastronomiczne, takie jak: gospodarstwa agroturystyczne, czy punkty cateringowe oraz bary.

Mieszkańcy ocenili jakość bazy gastronomicznej Nadleśnictwa Rudka. Większość, bo 71% ankietowanych uznało, że jakość jedzenia w punktach gastronomicznych na terenie Nadleśnictwa Rudka jest dobra, a ceny są przystępne (71%). Ponad połowa (55%) badanych mieszkańców oceniła również, że istnieje możliwość spróbowania potraw regionalnych, chociaż różnorodnie oceniano ich oryginalność. Blisko połowa (48%) ankietowanych uznała, że jakość obsługi jest dobra, a baza gastronomiczna zróżnicowana (39%). W ofercie można znaleźć zarówno zajazdy, jak i eleganckie restauracje, bary szybkiej obsługi, bistra, karczmy, a także wiele pizzerii. Respondenci zwracali jednak uwagę, że na terenie Nadleśnictwa Rudka, podobnie jak i na terenie całego Podlasia brakuje karczm, które zaaranżowane są w typowo podlaskim stylu, uwzględniającym nie tylko specyfikę tradycyjnej zabudowy, ale również oryginalne, stare receptury potraw i wykorzystywanych składników.

### Ocena bazy komunikacyjnej Nadleśnictwa Rudka

Ważnym elementem potencjału turystycznego jest baza komunikacyjna, a także dostępność komunikacyjna danej destynacji turystycznej. Mieszkańcy ocenili bazę komunikacyjną (szlaki turystyczne – piesze, rowerowe, konne, inne oraz ich zagospodarowanie) pozytywnie. Ponad 41% z nich uznała, że są one na dobrym poziomie, 22% określiła je jako bardzo dobre, a 19% jako raczej dobre. Jedyne 18% respondentów uznało, że trudno jest ocenić bazę komunikacyjną nadleśnictwa. Zwracano jednak uwagę, że korzystne z punktu widzenia rozwoju funkcji turystycznej na tym obszarze byłoby lepsze oznakowanie szlaków rowerowych i pieszych, a także zadbanie o większą liczbę ścieżek edukacyjnych.

O atrakcyjności turystycznej danego miejsca, czy też terenu decydują nie tylko zasoby przyrodnicze, czy też kulturowe, ale również baza towarzysząca, która ułatwia zwiedzanie i poznawanie odwiedzanej destynacji turystycznej.



\*oceny dokonano w skali 1–7.

**Rysunek 6.** Ocena elementów bazy towarzyszącej w Nadleśnictwie Rudka w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne.

W opinii badanych mieszkańców obszar Nadleśnictwa Rudka charakteryzuje się raczej dobrą bazą towarzyszącą (rys. 6). Najlepiej respondenci ocenili dostęp do takich usług jak: fryzjer, kosmetyczka, czy też apteka. Chociaż nie są to usługi bezpośrednio kojarzące się z aktywnością turystyczną, to można przypuszczać, że odwiedzający chętnie korzystają z dobrej jakości, relatywnie tanich usług. Może to być element, który dodatkowo zachęci, szczególnie turystów, do spędzenia wolnego czasu w analizowanym nadleśnictwie, ale również do skorzystania z atrakcji „nie tylko dla ducha, ale i dla ciała”. Najślabiej zostały ocenione ważne, z punktu widzenia rozwoju turystyki na tym terenie, takie elementy bazy towarzyszącej, jak: możliwość wypożyczenia sprzętu turystycznego, dostęp do rozrywek, a także dostępność informacji turystycznej. Wydaje się to szczegól-



nie niekorzystne, ale może świadczyć również o niewykorzystaniu ogromnego potencjału turystycznego tego obszaru.

Obszar Nadleśnictwa Rudka oferuje nie tylko atrakcje związane z przyrodą, ale również możliwość zwiedzania zabytków i innych ciekawych miejsc będących efektem ludzkiej działalności. Ankietowani zostali poproszeni o ocenę najpopularniejszych miejsc, odwiedzanych przez turystów, pod względem ich atrakcyjności turystycznej. Ogólna ocena była dobra, jednak niektóre obiekty były szczególnie wyróżnione. Za najatrakcyjniejsze obiekty turystyczne badani mieszkańcy uznali Ziołowy Zakątek w Korycinach. Jest to miejsce wyjątkowe i szczególne, łączące wiele atrakcji. Prowadzone gospodarstwo ziołowe, wraz z suszarnią i wytwórnią przypraw, herbat, olejów i innych przetworów kusi swoją oryginalnością i niesztampowością. Dodatkowo na terenie Ziołowego Zakątka można skosztować potraw regionalnych, odwiedzić edukacyjny ogród ziołowy, a także obejrzeć tradycyjną podlaską zabudowę, w otoczeniu lasów i borów Nadleśnictwa Rudka. Wysoko oceniono również Muzeum Rolnictwa im. ks. Krzysztofa Kluka w Ciechanowcu, a także rezerwat przyrody Koryciny. Muzeum w Ciechanowcu oferuje turystom nie tylko możliwość odwiedzenia skansenu wsi podlaskiej, ale również uczestnictwa w organizowanych tam festynach, dniach chleba, czy też pokazach tradycyjnego rzemiosła i rękodzielnictwa. Na kolejnych miejscach znalazły się: kompleks stawów w Pietkowie, szkółka leśna w Korycinach, a także Podlaski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Szepietowie. Najmniej atrakcyjne okazały się: mogiła żołnierzy niemieckich i rosyjskich z 1918 roku w okolicach Szepietowa, kompleks zabytkowych wiatraków i młynów w Kobylinie, a także Zuzela – miejsce narodzin Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Wydaje się, że miejsca te mogłyby stać się ciekawymi obiektami turystycznymi, nie tylko dla mieszkańców, ale i turystów. W tym celu konieczna jest lepsza promocja, a także znalezienie ciekawego pomysłu na zachęcenie turystów do odwiedzania tych miejsc.

### **Podsumowanie i wnioski**

Ankietowani ocenili, że najważniejszymi czynnikami decydującymi o potencjale turystycznym nadleśnictwa są: obiekty przyrodnicze, ścieżki dydaktyczne, a także punkty widokowe. Najślabiej oceniono natomiast bazę rozrywkową, noclegową, a także jakość informacji turystycznej. Walory przyrodnicze w opinii ankietowanych zostały również uznane za najcenniejszy element potencjału turystycznego – aż 97% z nich udzieliło właśnie takiej odpowiedzi. Zwrócono jednak uwagę na słabą dostępność komunikacyjną nadleśnictwa, co jest ważnym czynnikiem ograniczającym zarówno liczbę turystów, jak i rozwój funkcji turystycznej tego obszaru.

Mieszkańcy ocenili jakość gastronomicznej Nadleśnictwa Rudka. Większość badanych uznała, że jakość jedzenia w punktach gastronomicznych na terenie Nadleśnictwa Rudka jest dobra, a ceny są przystępne, ponad połowa oceniła również, że istnieje możliwość spróbowania potraw regionalnych, chociaż różnorodnie oceniano ich oryginalność. Blisko połowa ankietowanych uznała, że jakość obsługi jest dobra, a baza gastronomiczna zróżnicowana. W ofercie można znaleźć zarówno zajazdy, jak i eleganckie restauracje, bary szybkiej obsługi, bistra, karczmy, a także wiele pizzerii. Respondenci

zwracali jednak uwagę, że na terenie Nadleśnictwa Rudka, podobnie jak i na terenie całego Podlasia brakuje karczm, które zaaranżowane są w typowo podlaskim stylu, uwzględniającym nie tylko specyfikę tradycyjnej zabudowy, ale również oryginalne, stare receptury potraw i wykorzystywanych składników.

Ważnym elementem potencjału turystycznego jest baza komunikacyjna, a także dostępność komunikacyjna danej destynacji turystycznej. Mieszkańcy ocenili bazę komunikacyjną (szlaki turystyczne – piesze, rowerowe, konne, inne oraz ich zagospodarowanie) pozytywnie. Zwracano jednak uwagę, że korzystne z punktu widzenia rozwoju funkcji turystycznej na tym obszarze byłoby lepsze oznakowanie szlaków rowerowych i pieszych, a także zadbanie o większą liczbę ścieżek edukacyjnych.

Najczęściej wykorzystywaną formą promocji badanego nadleśnictwa były ulotki i katalogi promocyjne, z którymi miało okazję zapoznać się 2/3 respondentów. Ważnym źródłem informacji okazały się również: polecenia od znajomych i rodziny oraz przewodniki turystyczne, na które zwracał uwagę co drugi ankietowany. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że promocja Nadleśnictwa Rudka odbywa się głównie poprzez tradycyjne kanały, a w małym stopniu wykorzystywany jest w tym celu Internet (tylko 13% badanych spotkało się z jakąkolwiek formą reklamy internetowej).

## Literatura

- Borkowska-Niszczota M.: Ocena potencjału turystycznego obszarów przyrodniczo-cennych województwa podlaskiego, *Economics and Management* 2014, nr 1.
- Doroszewski W.: Słownik poprawnej polszczyzny, PWN, Warszawa 1982.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B.: Produkt turystyczny, PWE, Warszawa 2005.
- Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J.: Geografia turystyki Polski, PWE, Warszawa 2008.
- Panasiuk A.: Rola informacji turystycznej w kształtowaniu potencjału turystycznego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego, [w:] Potencjał turystyczny: zagadnienia ekonomiczne A. Panasiuk (red.), Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Safaryn B.: Położenie nadleśnictwa, Lasy Państwowe Nadleśnictwo Rudka 2017, <http://www.rudka.bialystok.lasy.gov.pl/polozenie#.WTBxt9waSpo>, (dostęp: 27.05.2018).
- Wyrzykowski J.: Potencjał turystyczny w ujęciu geograficznym. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, *Ekonomiczne Problemy Usług* 2010, nr 52.
- Zajadacz A., Śniadek J.: Ocena potencjału turystycznego, [w:] Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, t. 3. Walory i atrakcje turystyczne. Potencjał turystyczny. Plany rozwoju turystyki, Z. Młynarczyk, A. Zajadacz (red.), Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2009.

## Tourism potential of the Rudka Forest District in the opinion of its residents

**Summary.** The aim of the research was to recognize the tourist potential of the Rudka Forest District, its values, tourism development, transport accessibility as well as other resources determining the development of tourism in this area. The survey was conducted in 2017 and covered 62 people. The analysis shows that the most important factors determining the tourist potential of the Rudka Forest District were: natural objects, didactic paths, as well as viewpoints. However, the worst rating were the entertainment and accommodation base as well as the quality of tourist information. The promotion used mainly traditional channels; folders, leaflets, catalogs or recommendations of friends, but rarely modern media, such as the Internet.

**Key words:** tourism potential, gastronomic base, promotion, transport accessibility, tourist attractiveness, Rudka Forest District



Krystyna Krzyżanowska✉, Katarzyna Wilczewska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Turystyczne wyjazdy zagraniczne w opinii ich uczestników

**Streszczenie:** Celem badań było rozpoznanie czynników mających wpływ na wybór destynacji turystycznej, a także preferencji turystów dotyczących zagranicznych wyjazdów turystycznych. Do zrealizowania celu badań wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety według standaryzowanego kwestionariusza. Badania empiryczne przeprowadzono w 2018 roku i objęto nimi 148 osób. Z przeprowadzonej analizy wynika, że turystyczne wyjazdy zagraniczne respondenci najczęściej organizowali samodzielnie. Jako ważne lub bardzo ważne czynniki decydujące o wyborze miejsca wypoczynku za granicą respondenci uznali: atrakcyjną cenę oferty, piękno krajobrazu i możliwość realizacji własnych zainteresowań. Najczęściej wybieranym środkiem transportu był samolot lub samochód osobowy, miejscem zakwaterowania – hotel lub kwatery prywatne, a miejscem spożywania posiłków – restauracja. Wśród najważniejszych form spędzania czasu wolnego podczas turystycznych wyjazdów zagranicznych badani wymienili: zwiedzanie zabytków, leżenie na plaży, spacery i kontakt z naturą.

**Słowa kluczowe:** turystyka, wyjazdy zagraniczne, czas wolny

### Wstęp

Pierwszymi motywacjami do podróży był zazwyczaj handel, czynniki religijne i chęć poznania świata. Historia turystyki sięga starożytności, gdzie w starożytnym Rzymie i Grecji na podróże mogły sobie pozwolić tylko osoby majątne i mające dużo czasu wolnego. Igrzyska olimpijskie można nazwać atrakcją turystyczną tamtych czasów, gdyż przyciągały one dużo turystów<sup>1</sup>.

Słowo turystyka pochodzi od francuskiego wyrazu *tour*, który ma to samo znaczenie również w języku angielskim. Słowo to oznacza wycieczkę albo podróż, która ma swój koniec w momencie, gdy wrócimy do miejsca zamieszkania. Rozumienie turystyki w znaczeniu potocznym ukształtowało się w czasach średniowiecznych. Wtedy turystyka była określana jako wędrówki krajoznawcze, wyjazdy dla przyjemności lub zaspoko-

<sup>1</sup> I. Jędrzejczyk: Nowoczesny biznes turystyczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 17.

✉ krystyna\_krzyzanowska@sggw.pl

kोजना swojej ciekawości lub w celach rozrywkowych<sup>2</sup>. Według innych źródeł geneza tego pojęcia ma początki w XVIII wieku i prawdopodobnie jest powiązana z określeniem *grand tour*, które kiedyś oznaczało bardzo popularne wśród anglików wyjazdy do Francji, Niemiec i Włoch w celach rozrywkowych oraz poznawczych<sup>3</sup>.

W literaturze istnieje wiele definicji turystyki, jak i turyści, które zmieniały się na przestrzeni lat. Turysta zagraniczny został zdefiniowany po raz pierwszy w 1937 roku przez Radę Ligi Narodów jako „każdą osobę podróżującą przez czas trwający 24 godziny lub więcej, w kraju niebędącym krajem jego stałego zamieszkania”<sup>4</sup>. Na podstawie tej definicji za turystów były uważane osoby, które podróżowały dla przyjemności, w celach zdrowotnych, w celu odwiedzenia rodziny, gdy podróżowali w celach handlowych, a także uczestników rejsów, nawet jeśli czas ich pobytu nie przekraczał 24 godzin. Jako turyści zagraniczni nie były brane pod uwagę osoby wyjeżdżające w celach zarobkowych, planujące zamieszkać na stałe w danym kraju, przejeżdżające tranzytem bez zatrzymania się, a także studenci i młodzież przebywająca w pensjonatach oraz szkołach. Po drugiej wojnie światowej Międzynarodowy Związek Oficjalnych Organizacji Turystycznych wprowadził do tej definicji dwie ważne poprawki. Młodzież studiująca poza granicami swojego kraju została objęta mianem turysty, jak również podróżni tranzytowi, którzy zatrzymywali się w kraju przejazdem na krócej niż 24 godziny, ale pod warunkiem, jeśli robili to w celach turystycznych. Problemem w tej definicji był nadal brak uwzględnienia motywów podróżowania, co uniemożliwiało określenie kategorii turysty<sup>5</sup>. W literaturze bardzo często pojawiają się dodatkowe zagadnienia odnoszące się do turystyki i podróży międzynarodowych. Zostały one zdefiniowane na konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych zorganizowanej w Rzymie w 1963 roku. W statystykach dotyczących turystyki międzynarodowej zostały wyodrębnione trzy rodzaje podróży – odwiedzający, którzy dzielą się jeszcze na takie dwie kategorie, jak: turyści oraz wycieczkowicze<sup>6</sup>. Odwiedzający jest to osoba, która przebywa w odwiedzanym miejscu niezależnie od powodów odwiedzin. Wyjątkiem jest zatrudnienie w danym kraju. Czas pobytu poza swoim codziennym otoczeniem nie może być dłuższy niż 12 miesięcy. Turystami według tej definicji są osoby, które w kraju czasowego pobytu spędziły przynajmniej 24 godziny w celach: krajoznawczych, wypoczynkowych, rodzinnych, zdrowotnych, służbowych, sportowych, religijnych, politycznych lub społecznych<sup>7</sup>. Mianem wycieczkowiczów zostały określone osoby, które odwiedzając dany kraj, spędziły w nim poniżej 24 godzin. Każda zaczęta podróż z miejsca swojego stałego zamieszkania generuje nowego turystę

---

<sup>2</sup> T. Łobożewicz, G. Bieńczyk: Podstawy turystyki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2006, s. 9.

<sup>3</sup> W. Alejziak: Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku, Wydawnictwo „ALBIS”, Kraków 2000, s. 15–16.

<sup>4</sup> S. Wodejko: Ruch przyjazdowy z Zachodu do wybranych państw socjalistycznych jako wyraz luki na europejskim rynku turystycznym, Monografie i Opracowania nr 288, SGPiS, Warszawa 1989, s. 26.

<sup>5</sup> W.W. Gaworecki: Turystyka, PWE, Warszawa 2003, s. 13–14.

<sup>6</sup> G. Gołębski: Kompendium wiedzy o turystyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 10–11.

<sup>7</sup> A. Górnicka: Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO, Organizacja Narodów Zjednoczonych, World Tourism Organization, Instytut Turystyki, Warszawa 1995, s. 5.

lub wycieczkowicza, co oznacza, że jedna osoba może zaistnieć jako turysta lub wycieczkowicz więcej niż raz w danym roku. Za podstawowe kryterium, które wyróżnia turystów spośród innych odwiedzających, przyjmuje się to, czy korzystają oni z bazy hotelowej w kraju czasowego pobytu. Za pomocą tego kryterium można o wiele łatwiej uchwycić liczbę turystów zagranicznych w statystkach. Wykorzystuje się do tego karty meldunkowe gości w danej sieci hotelowej. Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) opublikowała nową udoskonaloną definicję: „turystyka obejmuje ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż jeden rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem, z wyłączeniem wyjazdów, w których głównym celem jest działalność zarobkowa wynagradzana w odwiedzanej miejscowości. Pojęcie »codzienne otoczenie« wyłącza z definicji osoby, które podróżują codziennie lub co tydzień pomiędzy miejscem zamieszkania a pracą, lub szkołą albo też do innych często odwiedzanych miejsc”<sup>8</sup>. Według W. Hunzukera i K. Krapfa turystyka jest to „całokształt stosunków i zjawisk związanych z podróżą i pobytom w jakiejś miejscowości osób przyjezdnych, jeśli pobyt nie wynika z motywu osiedlenia się i przez to nie wiąże się jakkolwiek działalnością zarobkową”<sup>9</sup>. W polskiej literaturze dotyczącej turystyki niejednokrotnie pojawia się definicja Z. Kruczka, która opisuje turystykę jako ogół zjawisk powiązanych z przyrodą i dobrowolnym pobytom osób poza swoim codziennym życiem<sup>10</sup>. Definicja ta zawiera zarówno skutki, które wynikają z zależności zachodzących między organizatorami i usługodawcami turystycznymi, społecznościami miejsc odwiedzanych, jak również samymi podróżnymi, o ile główną motywacją ich wyjazdu nie jest chęć podjęcia działalności zarobkowej, która będzie wynagradzana w danej miejscowości. We wcześniej przytoczonych definicjach pojawiają się elementy wspólne. Turystyka nie ogranicza się tylko do pobytów z noclegiem, obejmuje również odwiedziny jednodniowe. Wyjazd może być zarówno w celu wypoczynkowym, jak i służbowym, religijnym, sportowym, naukowym, towarzyskim, tylko musi znajdować się poza miejscem zamieszkania lub pracy<sup>11</sup>. Turystyka obecnie traktowana jest jako ogromny fenomen, który obejmuje cały współczesny świat. Zalicza się ona do najpopularniejszych form aktywności ludzkiej, która realizowana jest jako czasowa i przestrzenna migracja ludności. Te elementy możemy znaleźć w każdej definicji turystyki. Pod względem społecznym istotę turystyki wyznaczają cele wyjazdu, natomiast pod względem gospodarczym określają ją działania w zakresie obsługi ruchu turystycznego. Biorąc pod uwagę mnogość celów, ich zróżnicowanie i zmienność możemy określić turystykę jako zjawisko o charakterze dynamicznym. Powody wyjazdów w celach turystycznych zmieniały się na przestrzeni lat. Hierarchia i struktura była zróżnicowana oraz zależna zarówno od takich czynników otoczenia jak: warunki, poziom życia, świadomość społeczna, zasoby infrastruktury turystycznej i poziomu zagospodarowania terenu<sup>12</sup>. Podróże turystyczne dają

<sup>8</sup> A. Górnicka: Terminologia..., op.cit., s. 7.

<sup>9</sup> T. Łobożewicz, G. Bieńczyk: Podstawy..., op.cit., s. 22–23.

<sup>10</sup> Z. Kruczek: Kompendium pilota wycieczek, Wydawnictwo „Proksenia”, Kraków 2006, s. 9.

<sup>11</sup> W.W. Gaworecki: Turystyka, op.cit., s. 20–21.

<sup>12</sup> G. Gołębski: Kompendium..., op.cit., s. 5–6.

wiele możliwości. Dzięki nim mamy szansę poznania kraju i świata, nowych ludzi, zabytków, obcych kultur, losów własnego kraju, jak i innych narodów. Bezpośredni kontakt z nowymi, nieznanymi bodźcami przewyższa wartością nawet najdokładniejsze opisy literatury i relacje telewizyjne. Pozostawia po sobie wartościowe wrażenia, które zostają w naszej pamięci na lata i dzięki temu wzbogaca naszą osobowość<sup>13</sup>.

Jeszcze kilkanaście lat temu turystyka była postrzegana jako sposób regeneracji sił vitalnych, a także jako wyjazdy socjalne organizowane przez zakłady pracy. Traktowana była również jedynie jako dziedzina życia społecznego i element zjawisk kulturalnych. Jednakże w ciągu ostatnich lat zaczęło zmieniać się znaczenie turystyki w światowej gospodarce ze względu na to, że sektor ten zaczął się dynamicznie rozwijać. Od 2010 roku coroczny wzrost liczby podróży utrzymuje się na poziomie 4%, a w 2017 roku osiągnął rekordowy wynik 1,32 miliarda podróży w ciągu roku przy wzroście względem poprzedniego roku aż o 7%. Według prognoz UNWTO rok 2018 ma być jeszcze lepszy<sup>14</sup>.

### **Cel i metodyka badań**

Celem badań było rozpoznanie preferencji turystów dotyczących międzynarodowej turystyki wyjazdowej oraz czynników mających wpływ na wybór destynacji turystycznej. Do zrealizowania celu badań wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety według standaryzowanego kwestionariusza. Badania empiryczne przeprowadzono w 2018 roku i objęto nimi 148 osób. W badaniach uczestniczyło 118 kobiet (79,7%) i 30 mężczyzn (20,3%). Dominowały osoby bardzo młode – poniżej 25 roku życia, które stanowiły 76,6% populacji. Respondenci byli bardzo dobrze wykształceni, aż 98,0% miało wykształcenie średnie lub wyższe. Prawie dwie trzecie oceniło swoją sytuację materialną jako dobrą lub bardzo dobrą, 41,0% respondentów wskazało, że dochody netto na osobę w gospodarstwie domowym wynoszą powyżej 2500 zł.

### **Wyniki badań**

W badaniach empirycznych rozpoznano preferowane sposoby organizacji turystycznych wyjazdów zagranicznych, co przedstawiono w tabeli 1.

Należy zauważyć, że respondenci najczęściej sami organizowali wyjazdy turystyczne, decydując się na wypoczynek za granicą, na co wskazało prawie 2/3 badanych. Na oferty w pełni skomponowane przez touroperatorów zdecydował się co czwarty respondent, a na wyjazdy przygotowane przez najbliższych znajomych lub członków rodziny tylko co siódmy ankietowany. Wybór sposobu realizacji wyjazdów zagranicznych zależał od miejsca zamieszkania. Okazało się, że z gotowych ofert chętniej korzystali mieszkańcy mniejszych miast i wsi, natomiast samodzielnej organizacji zdecydowanie częściej podejmowali się mieszkańcy dużych miast.

---

<sup>13</sup> E. Dunning: O emocjach w sporcie i wypoczynku, [w:] Socjologia codzienności. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), Wydawnictwo „Znak”, Kraków 2008, s. 660.

<sup>14</sup> Rok 2017 rekordowy w turystyce na świecie, Rzeczpospolita, Gremi Media SA, 2018, <http://www.rp.pl/Obyczaje/301169953-Rok-2017-rekordowy-w-turystyce-na-swiecie.html> (dostęp: 10.07.2018).



**Tabela 1.** Sposób organizacji zagranicznych wyjazdów turystycznych w zależności od miejsca zamieszkania

Sposób organizacji wyjazdów zagranicznych	Miejsce zamieszkania respondentów											
	Ogółem		miasto powyżej 500 tys.		miasto 101–500 tys.		miasto 50–100 tys.		miasto poniżej 50 tys.		wieś	
	N = 148	%	N = 87	%	N = 14	%	N = 9	%	N = 21	%	N = 17	%
Sam organizuję	90	60,8	61	70,1	9	64,3	4	44,4	7	33,3	9	52,9
Wybieram gotowe oferty	35	23,6	14	16,1	4	28,6	5	55,6	7	33,3	5	29,5
Organizują znajomi/rodzina	23	15,6	12	13,8	1	7,1	–	–	7	33,4	3	17,6

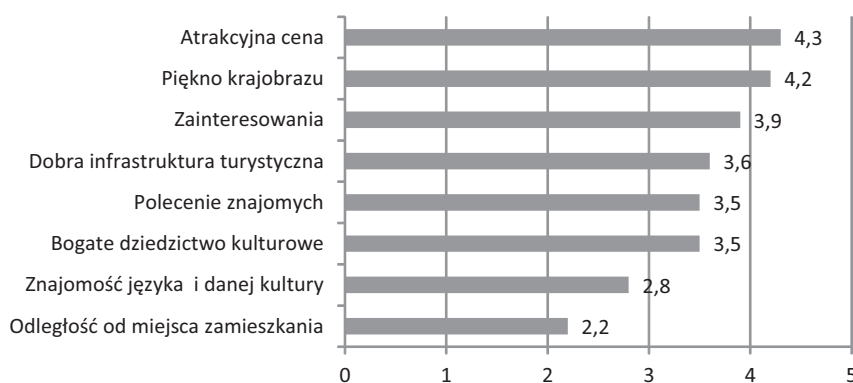
Źródło: badania własne.

Kolejną kwestią podjętą w badaniach było rozpoznanie czynników decydujących o wyborze destynacji turystycznej. Wyniki analizy przedstawiono na rysunku 1.

Jako ważne lub bardzo ważne czynniki decydujące o wyborze miejsca wypoczynku za granicą respondenci uznali: atrakcyjną cenę oferty, piękno krajobrazu i możliwość realizacji własnych zainteresowań, natomiast jako mało istotne lub nieistotne ocenili odległość od miejsca zamieszkania, a także znajomość języka i kultury danego kraju.

Preferencje badanych turystów dotyczące wyboru środka transportu podczas wyjazdów międzynarodowych przedstawiono na rysunku 2.

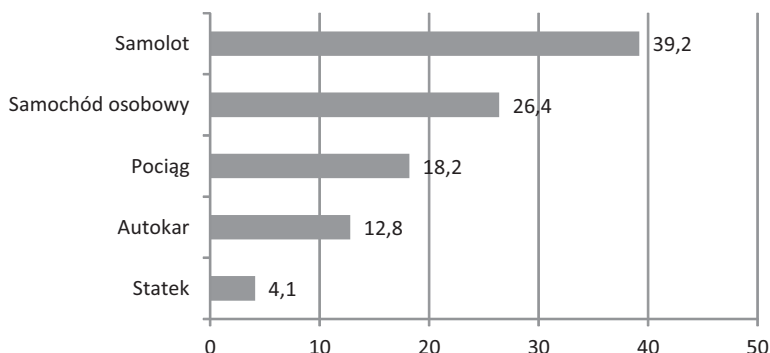
Z przeprowadzonych badań wynika, że ankietowani podczas realizacji podróży zagranicznych najczęściej wybierali samolot, na drugim miejscu wskazali samochód osobowy, a na trzecim podróż pociągiem.



\* oceny dokonano w skali (1–5, gdzie 1 – nie istotny, 5 – bardzo istotny).

**Rysunek 1.** Czynniki decydujące o wyborze miejsca wypoczynku za granicą

Źródło: badania własne.



\* badany mógł podać więcej niż jedna odpowiedź.

**Rysunek 2.** Preferowane środki transportu podczas turystycznych wyjazdów zagranicznych (%)

Źródło: badania własne.

Nasuwa się tu pytanie, jakie czynniki decydowały o wyborze środka transportu? Dane na ten temat przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Czynniki decydujące o wyborze środka transportu podczas wyjazdów zagranicznych

Czynniki decydujące o wyborze środka transportu	Ogółem		Płeć respondentów			
			kobieta		mężczyzna	
	N = 148	%	N = 118	%	N = 30	%
Cena	63	42,6	48	40,7	15	50,0
Szybkość	39	26,4	31	26,3	8	26,7
Wygoda	25	16,9	21	17,8	4	13,3
Dostępność	16	10,8	13	11,0	3	10,0
Bezpieczeństwo	1	0,7	1	0,8	–	–
Inne	4	3,4	–	–	4	13,3

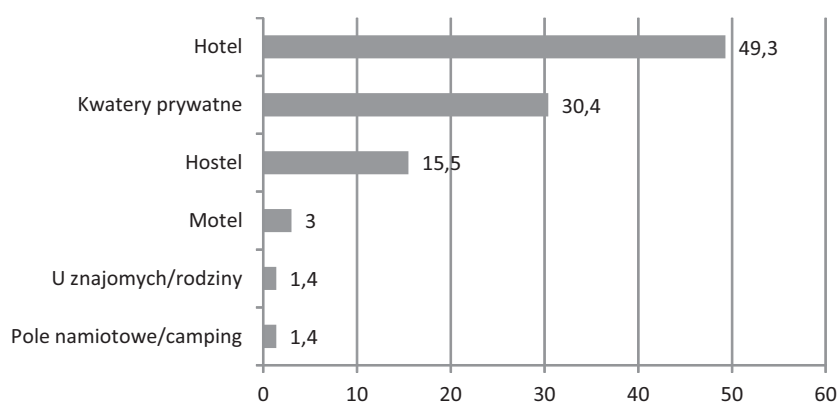
\* badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: badania własne.

Należy zauważyć, że o wyborze środka transportu głównie decydowała jego cena, tak odpowiedziało 2/5 respondentów, na drugim miejscu znalazł się czas dotarcia do miejsca docelowego (1/4 badanych). Dla co szóstej osoby ważny był komfort i wygoda w podróży, a co dziesiąty wybierał środek transportu na podstawie jego dostępności w danym miejscu. W kategorii „inne” znalazły się następujące wypowiedzi: „najważniejszy jest stosunek jakości do ceny, ale tylko w przypadku, jeśli dojazd nie trwa dłużej niż 15 godzin, bo wtedy decyduję się na transport, który jest szybszy; na podstawie dostępności danych środków wybieram ten, który jest dla mnie najkorzystniejszy cenowo;

ważna jest cena, ale musi ona się wiązać z atrakcjami dodatkowymi podczas podróży, czyli muszą mieć zapewnione ładne widoki i czuć przy tym klimat podróży; jeżeli są tą uroczą rejoną Prowansji to nie wyobrażam sobie, aby nie wybrać się w taką podróż autem, mieć super widoki i być w stanie wszędzie dojechać, natomiast w dużym mieście, z dobrze rozwiniętą komunikacją auto jest dla mnie zbędne”. Płeć respondentów nie różnicowała rangi czynników decydujących o wyborze środka transportu w celu realizacji podróży zagranicznych.

Preferencje badanych turystów dotyczące miejsca zakwaterowania przedstawiono na rysunku 3.



**Rysunek 3.** Preferowane miejsca zakwaterowania podczas wyjazdów zagranicznych (%)

Źródło: badania własne.

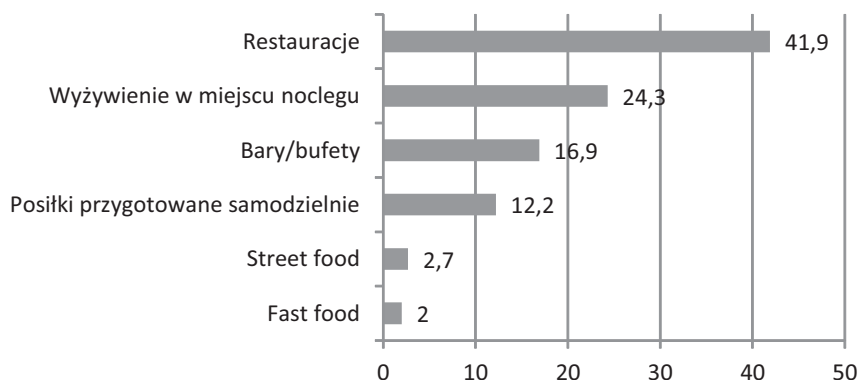
Z przeprowadzonej analizy wynika, że co drugi turysta wybierał na miejsce noclegu hotel, co trzeci kwaterę prywatną, a co siódmy decydował się na hostel.

W badaniach rozpoznano również preferencje turystów w zakresie miejsc spożywania posiłków, które przedstawiono na rysunku 4.

Należy zauważyć, że podczas wyjazdów w celach turystycznych najczęściej osób decydowało się na spożywanie posiłków na mieście. Jest to bardzo wygodna opcja, aczkolwiek na pewno zwiększa koszt całej wyprawy, za to pozwala oszczędzić czas i umożliwia poznanie lokalnej kuchni. Posiłki w restauracjach spożywało 2/5 badanych, w miejscu wykupionego noclegu co czwarty respondent, a w barach mlecznych i bufetach co szósta osoba. Tylko 12% respondentów przygotowywało posiłki w miejscu zakwaterowania, nieliczni preferowali dostępne fast food i lokalne street food, które są popularne w większości miejscowości turystycznych.

W badaniach rozpoznano również formy spędzania czasu wolnego podczas wyjazdów turystycznych, które przedstawiono w tabeli 3.

Należy zauważyć, że respondenci wśród najważniejszych form spędzania czasu wolnego podczas turystycznych wyjazdów zagranicznych wymienili: zwiedzanie zabytków, leżenie na plaży, spacer i kontakt z naturą. Te aktywności częściej preferowały kobiety



**Rysunek 4.** Preferencje dotyczące miejsc spożywania posiłków podczas wyjazdów zagranicznych (%)

Źródło: badania własne.

**Tabela 3.** Preferowane formy aktywności podczas wyjazdów turystycznych w zależności od płci respondentów

Aktywności podczas wyjazdów turystycznych	Ogółem		Płeć			
			kobiety		mężczyźni	
	N = 148	%	N = 118	%	N = 30	%
Zwiedzanie zabytków	114	77,0	95	80,5	19	63,3
Leżenie na plaży	91	61,5	77	65,3	14	46,7
Spacery i kontakt z naturą	82	55,4	71	60,2	11	36,7
Chodzenie po górach	41	27,7	31	26,3	10	33,3
Udział w imprezach kulturalnych (festyny, koncerty)	39	26,4	33	30,0	6	20,0
Sporty wodne	24	16,2	19	16,1	5	16,7
Sporty zimowe	18	12,2	15	12,7	3	10,0
Jazda na rowerze	10	6,8	9	7,6	1	3,3
Bieganie	1	0,7	1	0,9	–	–

\* badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: badania własne.

niż mężczyźni. Mężczyźni natomiast częściej niż kobiety wybierali chodzenie po górach. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni rzadko decydowali się na uprawianie takich sportów, jak bieganie czy jazda na rowerze.

### Podsumowanie i wnioski

Decydując się na wypoczynek za granicą, respondenci najczęściej sami organizowali wyjazdy turystyczne, na co wskazało prawie 2/3 badanych. Za ważne lub bardzo ważne czynniki decydujące o wyborze miejsca wypoczynku za granicą respondenci uznali: atrakcyjną cenę oferty, piękno krajobrazu i możliwość realizacji własnych zainteresowań, natomiast jako mało istotne lub nieistotne ocenili odległość od miejsca zamieszkania, a także znajomość języka i kultury danego kraju.

Podczas realizacji podróży zagranicznych respondenci najczęściej wybierali samolot, na drugim miejscu wskazali samochód osobowy, a na trzecim podróż pociągiem. O wyborze środka transportu głównie decydowała jego cena, tak odpowiedziało 2/5 respondentów, na drugim miejscu znalazł się czas dotarcia do miejsca docelowego (1/4 badanych). Do preferowanych miejsc zakwaterowania należały: hotel, kwatery prywatna i hostel.

Posiłki w restauracjach spożywało 2/5 badanych, w miejscu wykupionego noclegu co czwarty respondent, a w barach mlecznych i bufetach co szósta osoba. Tylko 12% respondentów przygotowywało posiłki w miejscu zakwaterowania, nieliczni preferowali dostępne fast food i lokalne street food, które są popularne w większości miejscowości turystycznych.

Wśród najważniejszych form spędzania czasu wolnego podczas turystycznych wyjazdów zagranicznych badani wymienili: zwiedzanie zabytków, leżenie na plaży, spacery i kontakt z naturą. Te aktywności częściej preferowały kobiety niż mężczyźni. Mężczyźni natomiast częściej niż kobiety wybierali chodzenie po górach.

### Literatura

- Alejski W.: Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku, Wydawnictwo ALBIS, Kraków 2000.
- Dunning E.: O emocjach w sporcie i wypoczynku, [w:] Socjologia codzienności, P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), Wydawnictwo „Znak”, Kraków 2008.
- Gaworecki W.W.: Turystyka, PWE, Warszawa 2003.
- Gołembski G.: Kompendium wiedzy o turystyce. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Górnicka A.: Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO. Organizacja Narodów Zjednoczonych. World Tourism Organization, Instytut Turystyki, Warszawa 1995.
- Jędrzejczyk I.: Nowoczesny biznes turystyczny. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kruczek Z.: Kompendium pilota wycieczek, Wydawnictwo „Proksenia”, Kraków 2000.
- Łobożewicz T., Bieńczyk G.: Podstawy turystyki, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2006.
- Rok 2017 rekordowy w turystyce na świecie, Rzeczpospolita, Gremi Media SA, 2018, <http://www.rp.pl/Obyczaje/301169953-Rok-2017-rekordowy-w-turystyce-na-swiecie.html> (dostęp: 10.07.2018).
- Wodejko S.: Ruch przyjazdowy z Zachodu do wybranych państw socjalistycznych jako wyraz luki na europejskim rynku turystycznym, Monografie i Opracowania nr 288, SGPiS, Warszawa 1989.

### Foreign tourist trips in the opinion of their participants

**Abstract:** The aim of the research was to identify factors influencing the choice of tourist destination, as well as tourist preferences regarding foreign tourist trips. The method used in the research was a diagnostic poll with a survey technique according to a standardized questionnaire. Empirical research was carried out in 2018 among 148 people. The analysis shows that foreign tourist trips were usually organized by the respondents on their own. As important or very important factors determining the choice of a place of rest, the respondents indicated: an attractive offer price, the beauty of the landscape and the opportunity to pursue their own interests. The most frequently chosen means of transport was an airplane or a passenger car, a place of accommodation – a hotel or private accommodation, and a place for eating – a restaurant. Among the most important forms of spending free time during foreign trips, the respondents mentioned: visiting monuments, lying on the beach, walking and contact with nature.

**Key words:** tourism, foreign trips, free time.

**Wioletta Olejniczak**✉

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Aktywność turystyczna mieszkańców wsi po 50. roku życia na przykładzie gminy Bielawy

**Streszczenie:** Osoby starsze coraz częściej stają się grupą docelową na rynku turystycznym. W celu stworzenia jak najlepszej oferty turystycznej dla tej grupy podróżujących, ważne jest, aby poznać ich preferencje. Celem niniejszej pracy było ukazanie, jak wyglądała aktywność turystyczna osób po 50. roku życia w wybranej przez autorkę gminie. Autorka przedstawiła charakter wyjazdów, czas ich trwania, zakwaterowanie, aktywności w czasie wolnym oraz ukazała jakie czynniki ograniczały ich częstsze podróżowanie.

**Słowa kluczowe:** turystyka, osoba starsza, preferencje, bariery

### Wstęp

Starzenie się społeczeństwa jest zjawiskiem, które najsilniej zaobserwowano w Europie, a wiąże się ono przede wszystkim z reprodukcją, szczególnie, gdzie poziom umieralności przewyższa poziom rozrodności. Według GUS w 2025 roku liczba ludności Polski będzie wynosiła 37,7 mln, a w 2050 roku spadnie ona do 33,9 mln, a przy tym tempo spadku będzie nadal rosło<sup>1</sup>. Spowodowane jest to między innymi późnym macierzyństwem oraz zakładaniem rodziny „2 + 1”. Wpływa to również na poprawę jakości życia, co ma swoje odzworowanie również w jego długości oraz udziale osób po 50. roku życia w liczbie Polaków. W tym miejscu warto zadać pytanie, do jakiej grupy można zaliczyć te osoby, do ludzi starszych, czy może dojrziałych, oraz jaka jest między nimi różnica? Ustalając tę różnicę, można wziąć pod uwagę różne aspekty<sup>2</sup>:

– ekonomiczne – wiążące się z zakończeniem pracy oraz przejściem na emeryturę,

1 Prognoza ludności na lata 2014–2050, GUS, s. 111, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> (dostęp: 01.04.2018).

<sup>2</sup> Śniadek J.: Konsumpcja turystyczna polskich seniorów na tle globalnych tendencji w turystyce, Gerontologia Polska 2007, nr 1–2, s.22, [http://gerontologia.org.pl/wp-content/uploads/2016/05/2007-01\\_02-4.pdf](http://gerontologia.org.pl/wp-content/uploads/2016/05/2007-01_02-4.pdf) (dostęp: 24.04.2018).

✉ wioletta\_olejniczak@sggw.pl

- kulturowe, takie jak: obyczaje i tradycje,
- społeczne, czyli stanie się babcią i dziadkiem,
- zdrowotne, które spowodowane są pogorszeniem się zdrowia oraz utratą sprawności fizycznej.

Seniorami określa się osoby, które zakończyły w swoim życiu etap związany z wykonywaniem aktywności zawodowej oraz przeszły na emeryturę lub rentę, w tym również tak zwaną „wcześniejszą emeryturę”, która przysługuje osobom o określonym stażu pracy, po ukończeniu pięćdziesiątego roku życia. Do tej grupy zaliczyć można również mieszkańców wsi, którzy po przekazaniu gospodarstw kolejnym pokoleniom, ich sprzedaży lub dzierżawie, otrzymywali wcześniej wymienione świadczenia, w tym także możliwość przejścia na rentę strukturalną. Autorka świadomie wspominała o mieszkańcach wsi, ponieważ byli oni podmiotem przeprowadzonych badań, które wykorzystane zostały w dalszej części tego artykułu. W związku z przekazaniem obowiązków w gospodarstwach zwiększa się ilość czasu wolnego tych osób, który mogą wykorzystać na podróże. Przeprowadzone badania miały na celu określenie oferty turystycznej dla tej grupy odbiorców.

### **Metody badań**

Autorka wykorzystwała badania ankietowe, które przeprowadziła w 2015 roku w ramach pracy magisterskiej. Respondentami byli pełnoletni mieszkańcy gminy Bielawy. Autorka posłużyła się również danymi statystycznymi dotyczącymi prognozy ludności na lata 2014–2050 z GUS oraz danymi dotyczącymi aktywności turystycznej z 2012 roku z Instytutu Turystyki.

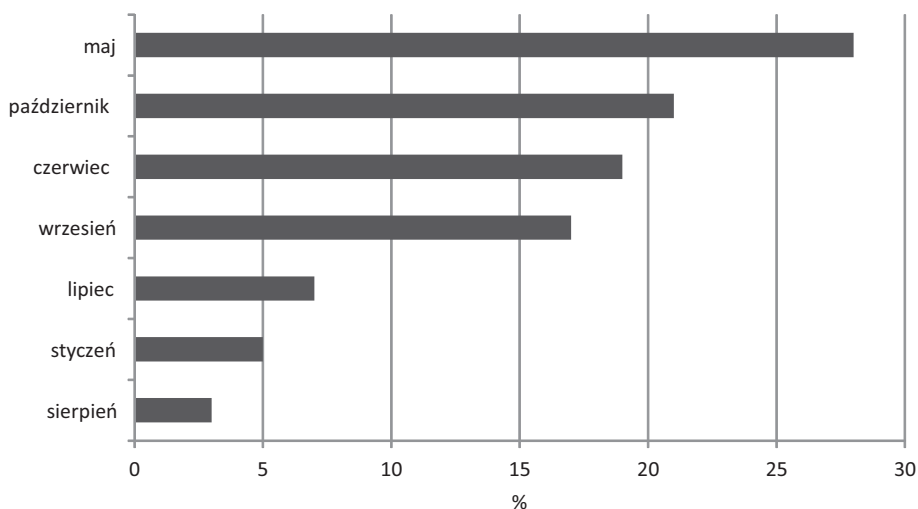
### **Charakterystyka badanej grupy**

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 200 osób, które ukończyły 18. rok życia oraz zamieszkiwały gminę Bielawy. Jest to wiejska gmina położona w województwie łódzkim, dokładniej w powiecie łowickim, zamieszkiwana przez ponad 5 tysięcy mieszkańców. W gminie 75% terenu stanowią użytki rolne, na które przypada 1,5 tysiąca indywidualnych gospodarstw. Większość respondentów stanowiły kobiety (56,5%). Największy procent wśród ankietowanych stanowiły osoby w przedziale wiekowym 50–64 lata, było ich 39%. Status zawodowy ściśle związany był z wiekiem respondentów, ponieważ najwięcej, bo aż 50% stanowili rolnicy, a najmniej 7% osoby uczące się w szkołach ponadgimnazjalnych.

### **Aktywność turystyczna osób po 50. roku życia spośród badanej grupy**

Większość osób po 50. roku życia (28%) najchętniej podróżowała w maju. Październik wskazywało 21%, czerwiec 19%, wrzesień 17%, lipiec 7%, styczeń 5%. Wśród wymienianych miesięcy najmniej preferowany (3%) był sierpień (rys. 1). Mniejsze zainteresowanie podróżami w okresie letnim jest głównie spowodowane tym, że na obszarach wiejskich panują wtedy żniwa i większość osób, poświęca czas na obowiązki z nimi związanymi.

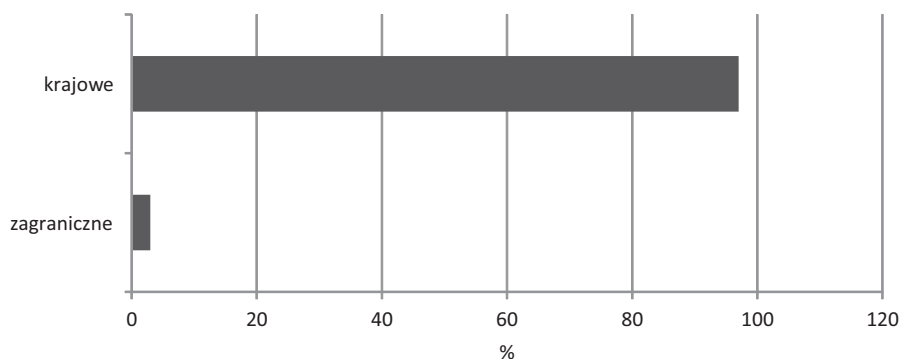




**Rysunek 1.** Najczęściej wybierane miesiące do udziału w wyjazdach turystycznych przez osoby po 50. roku życia w gminie Bielawy

Źródło: badania własne.

Większość respondentów (97%) w całym swoim życiu odbyła podróże krajowe, a tylko 3% wyjechało poza granicę kraju, z czego 100% z nich stanowiły kobiety (rys. 2). Niechęć ze strony respondentów dotycząca wyjazdów zagranicznych, wynikała głównie ze strachu związanego z atakami terrorystycznymi oraz słabej znajomości języków obcych.

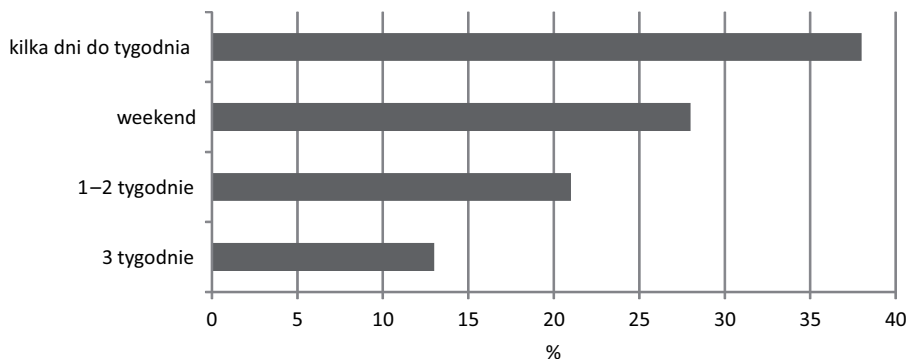


**Rysunek 2.** Kierunki podróży osób po 50. roku życia w gminie Bielawy

Źródło: badania własne.

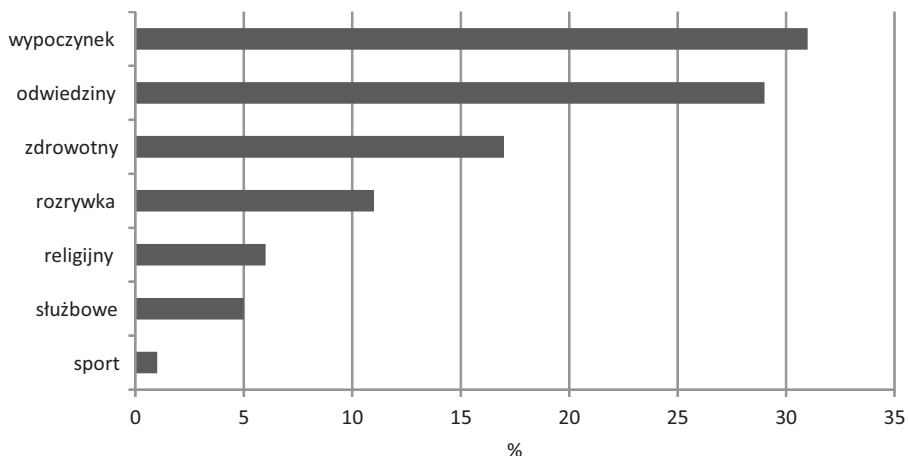
Najczęstszymi podróżami, które podejmowali respondenci, były przeważnie wyjazdy krótkookresowe. Większość osób (38%) preferowała wyjazdy od kilku dni do tygodnia. Wyjazdy weekendowe wybrało 28% spośród ankietowanych, wyjazdy powyżej jednego do dwóch tygodni preferowało 21%. Większość osób nie mogła sobie pozwolić na dłuższe

wyjazdy, co wiązało się z prowadzoną przez nich działalnością rolniczą. Najmniejszą grupę (13%) stanowiły osoby, które wypoczywały trzy tygodnie w trakcie swojego życia – były to głównie osoby, które w celu poprawy swojego zdrowia, korzystały z usług sanatoriów (rys. 3).



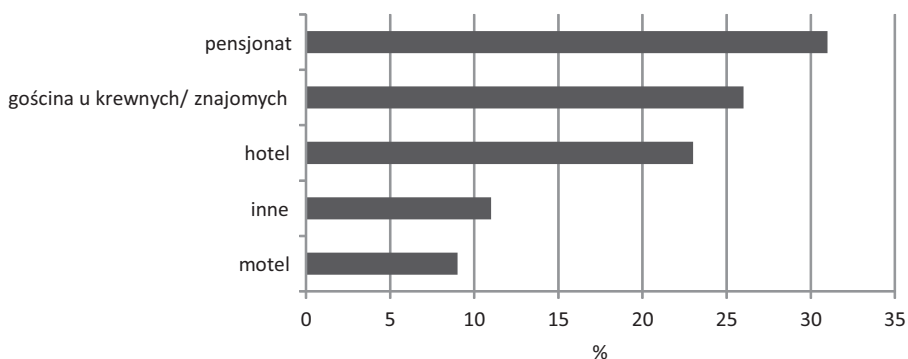
**Rysunek 3.** Czas trwania wyjazdów turystycznych osób po 50. roku życia w gminie Bielawy  
Źródło: badania własne.

Wypoczynek stanowił główny cel wyjazdów respondentów (31%), co wiązało się z „oderwaniem się” od codziennych obowiązków. W celu odwiedzenia krewnych i znajomych podróżowało 29% osób, a 17% wyjeżdżało w celach zdrowotnych. Najmniej osób podróżowało w celach religijnych (6%), służbowych (5%) oraz sportowych (1%) – rysunek 4.



**Rysunek 4.** Cel udziału w wyjazdach turystycznych osób po 50. roku życia w gminie Bielawy  
Źródło: badania własne.

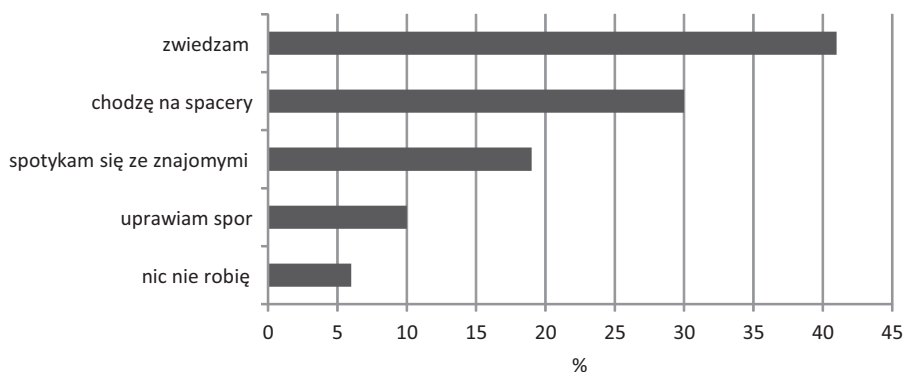
Na miejsce zakwaterowania najczęściej wybierano pensjonat (31%). W dalszej kolejności wskazywano gościnę u krewnych i znajomych (26%), hotele (23%) i motele (9%). Inny rodzaj zakwaterowania taki jak: kwatera prywatna, domek kempingowy, czy gospodarstwo agroturystyczne preferowało łącznie 11% osób po 50. roku życia (rys. 5).



**Rysunek 5.** Rodzaj miejsca zakwaterowania, z którego korzystały osoby po 50. roku życia w gminie Bielawy

Źródło: badania własne.

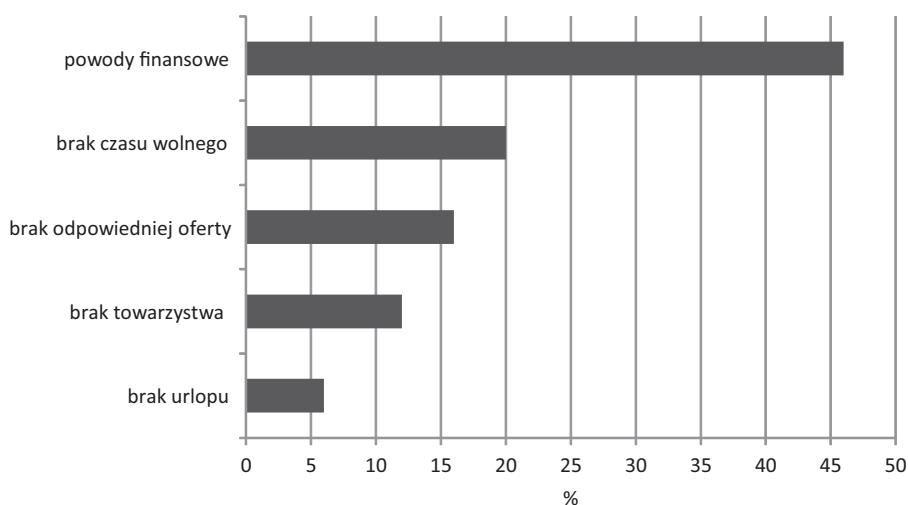
Mniej niż połowa (41%) spośród ankietowanych osób w trakcie wyjazdu turystycznego poświęciła swój czas wolny na zwiedzanie, co wiązało się z zainteresowaniem miejscem, w którym przebywali respondenci. Podczas czasu wolnego w trakcie wyjazdu turystycznego 30% ankietowanych spacerowało, podziwiając okoliczne tereny, 19% spotykało się ze znajomymi, najczęściej podczas gościny u krewnych, 10% uprawiało sport, a 6% nic nie robiło (rys. 6).



**Rysunek 6.** Rodzaj aktywności podejmowany podczas czasu wolnego w trakcie wyjazdu turystycznego

Źródło: badania własne.

Według ankietowanych głównym czynnikiem uniemożliwiającym udział w większej liczbie wyjazdów turystycznych były finanse (46% respondentów), dlatego każdy z badanej grupy odbył tylko jedną podróż w trakcie roku. Kolejnym czynnikiem ograniczającym aktywność turystyczną respondentów był brak czasu wolnego, co wynikało z działalności rolniczej, jaką prowadzili respondenci. Brak odpowiedniej oferty turystycznej był przeszkodą dla 16% ankietowanych. Brak towarzystwa uniemożliwił podróżowanie 12% respondentów, a 9% stanowiły osoby, które w związku z wykonywaną pracą zarobkową nie miały możliwości skorzystania z urlopu (rys. 7).



**Rysunek 7.** Wpływ czynników uniemożliwiających udział w wyjazdach turystycznych osobom po 50. roku życia w gminie Bielawy

Źródło: badania własne.

### Dyskusja

Autorka postanowiła porównać swoje wyniki badań z danymi przedstawionymi przez J. Łaciaka<sup>3</sup> dotyczącymi aktywności turystycznej mieszkańców Polski z 2012 roku, w których 40,9% respondentów stanowiły osoby po 50. roku życia oraz wynikami przedstawionymi przez J. Górna<sup>4</sup> z tego samego zakresu tematycznego. Odnosząc się do samego uczestnictwa w wyjazdach turystycznych w 2012 roku według wyżej wymienionych osób, 30% osób w wieku 50–59 lat oraz 14% w wieku 60 lat i powyżej uczestniczyło w podróżach długookresowych, a podróże krótkookresowe odbyło 21% spośród grupy osób w wieku 50–59 oraz 13% osób po 60. roku życia.

<sup>3</sup> Łaciak J.: Aktywność turystyczna mieszkańców Polski w wyjazdach turystycznych w 2012 roku, Instytut Turystyki, Warszawa 2013, s. 25–45.

<sup>4</sup> Górna J.: Preferencje i aktywność turystyczna Polaków w wieku 50+, Prace Naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie, Kultura Fizyczna, t. XIV, nr 1, s.153–166.

Według J. Łaciaka głównym celem krajowych wyjazdów długookresowych był cel turystyczno-wypoczynkowy (62,2%), kolejnym celem były odwiedziny (30,1%). Najbardziej wyjeżdżano z powodów religijnych. W przypadku wyjazdów krótkookresowych głównym celem były odwiedziny (59,5%), następnym celem był cel turystyczno-wypoczynkowy (37,1%). Najmniej osób wyjeżdżało z powodów zdrowotnych, podobnie jak w wynikach przedstawionych przez autorkę. Według J. Górnej natomiast głównym celem wyjazdów tej grupy osób były odwiedziny u krewnych i znajomych oraz poprawa zdrowia.

Zarówno w długookresowych, jak i krótkookresowych krajowych wyjazdach zdaniem J. Łaciaka najdogodniejszym terminem do podróżowania były miesiące letnie – czerwiec, lipiec, sierpień. Jest to zupełne przeciwieństwo przedstawionych wyników badań przez autorkę, gdzie wśród badanej grupy panowały wtedy żniwa i niechętnie wtedy wyjeżdżano. J. Górna wskazuje wiosnę oraz jesień jako najczęstsze okresy podróżowania osób po 50. roku życia, ponieważ jest to czas, kiedy ceny są dużo niższe niż w sezonie letnim.

Biorąc pod uwagę rodzaj zakwaterowania w podróżach długookresowych, najczęściej wybierano mieszkanie u krewnych w mieście (18%). Następnie hotele/motele oraz pensjonaty (po 14%). Najbardziej wybierano takie obiekty jak: ośrodki wczasowe, schroniska czy domki kempingowe (po 1%). W przypadku podróży krótkookresowe największym zainteresowaniem cieszyły się hotele/motele (25%) oraz pensjonaty (9%). Najmniejsza liczba osób korzystała z domków kempingowych, czy namiotów (po 1%). W tym przypadku również wyniki przedstawione przez autorkę były porównywalne z wyjazdami krótkookresowymi. J. Górna w swojej pracy również przedstawiła podobne wyniki.

W badaniach przedstawionych przez J. Łaciaka szczególnymi czynnikami ograniczającymi podróżowanie osobom po 50. roku życia były powody finansowe (28%), ze względu na zły stan zdrowia 16% respondentów nie miało możliwości częstszego podróżowania, a 13% osób po prostu się nie chciało. W mniejszym stopniu, ale również wymienione zostały takie powody jak: praca zawodowa, podeszły wiek, brak ofert, praca dodatkowa oraz ograniczenia z powodu bycia osobą niepełnosprawną.

P. Zmyślony<sup>5</sup> zwraca uwagę na bariery uniemożliwiające lub ograniczające udział w wyjazdach turystycznych seniorów takie jak: wysokie ceny usług turystycznych oraz niedopasowanie punktów ofert turystycznych do wieku uczestników, przede wszystkim zbyt szybkie tempo zwiedzania.

## Podsumowanie

Osoby po 50. roku życia stają się grupą, która będzie coraz bardziej liczyć się w kształtowaniu rynku, także rynku usług turystycznych, co spowodowane jest procesem starzenia się społeczeństwa i ciągle zwiększającej się liczby osób starszych. W związku z tym usługodawcy powinni dążyć do dostosowania ofert turystycznych do tej grupy osób, po to, aby były one dla nich bardziej dostępne oraz atrakcyjne.

<sup>5</sup> Zmyślony P.: Zainteresowanie seniorów turystyką oraz ich udział w turystyce kulturowej, P. Kociszewski (red.), Gnieźnieńskie Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej, Turystyka Kulturowa 2013, nr 5, s. 83, <http://turystykakulturowa.org/ojs/index.php/tk/article/download/214/200> (dostęp: 07.08.2018).

Jak wynika z przeprowadzonych badań, osoby ankietowane preferowały krótkookresowe wyjazdy krajowe, których najdogodniejszym terminem, był okres wiosenny. Głównym celem wyjazdów, jakie podejmowały, był odpoczynek oraz odwiedziny u krewnych i znajomych, oraz aktywne spędzanie czasu wolnego. Najważniejszym wnioskiem jest to, że respondenci swoje wybory podporządkowywali aktywności rolniczej, która mocno ogranicza im możliwość wyjazdów turystycznych.

### Literatura

- Górna J.: Preferencje i aktywność turystyczna Polaków w wieku 50+, Prace Naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie, Kultura Fizyczna, t. XIV, nr 1, s. 153–166.
- Łaciak J.: Aktywność turystyczna mieszkańców Polski w wyjazdach turystycznych w 2012 roku, Instytut Turystyki, Warszawa 2013, s. 25–45.
- Prognoza ludności na lata 2014–2050, GUS, s. 111, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> (dostęp: 01.04.2018).
- Śniadek J.: Konsumpcja turystyczna polskich seniorów na tle globalnych tendencji w turystyce, Gerontologia Polska 2007, nr 1–2, s. 22, [http://gerontologia.org.pl/wp-content/uploads/2016/05/2007-01\\_02-4.pdf](http://gerontologia.org.pl/wp-content/uploads/2016/05/2007-01_02-4.pdf) (dostęp: 24.04.2018).
- Zmyślony P.: Zainteresowanie seniorów turystyką oraz ich udział w turystyce kulturowej, P. Kociszewski (red.), Gnieźnieńskie Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej, Turystyka Kulturowa 2013, nr 5, s. 83. <http://turystykakulturowa.org/ojs/index.php/tk/article/download/214/200> (dostęp: 07.08.2018).

### Tourist activity of rural inhabitants, who turned 50 years in the Bielawy municipality

**Summary.** The elderly are beginning important group of the tourist market. In order to create the best tourist offer for this group of travelers, it is important to know about their preferences. The purpose of this thesis was how tourist activity of rural inhabitants, who turned 50 years looked like in the municipality chosen by the author. Author presented types of the trips, duration, accommodation, activity in leisure time and presentation why they didn't take a part in the tourist trips more often.

**Key words:** tourism, elderly, preferences, barriers

**Sviatlana Sialverstava**<sup>1</sup> ✉, **Tatiana Bogusz**<sup>2</sup>, **Michał Roman**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Białystok University of Technology

<sup>2</sup> Yanka Kupala State University of Grodno

<sup>3</sup> Warsaw University of Life Sciences WULS-SGGW

## TOURISM DEVELOPMENT IN THE BELARUSIAN PART OF THE AUGUSTOW CANAL

**Summary.** The Augustow Canal basin currently displays the most potential for the development of tourism within the Republic of Belarus. Its convenient location on the border with Lithuania and Poland creates the possibility to develop both international as well as cross-border tourism. The Belarusian portion of the Augustow Canal is home to over fifty interesting historical and cultural attractions which, along with the canal itself, create a lot of potential for exploratory tourism. This area is a part of the Grodno Forest biosphere nature preserve and as such makes its natural resources available to tourists interested in active and health tourism. Within the area of the reservation the development of tourism related infrastructure is possible only as it relates to agritourism businesses, which makes the creation of a model for their functioning essential. Remembering the specific character of the area this is an important requirement since the Canal basin is within the border zone which holds a special status in Belarus. Access to this area requires a special permit and unrestricted movement within the border zone is prohibited. In 2016 the Augustow Canal basin as well as the city of Grodno which is located 30 kilometers from this body of water has been declared a visa-free zone. Defining rules for the governing of the functioning of agritourism farms within the border zone, the protected area and visa-free region is essential. The creation of a cluster within which detailed guidelines and preferences for both the owners as well as the guests of such businesses located in the Belorussian portion of the Canal seems to be one of the solutions for this problem.

**Key words:** Belarus, Augustow Canal, development, tourism, agritourism.

### Introduction

The Augustow Canal built in 1824–1836 connecting the Vistula and Neman rivers to ensure the transfer of goods from the Polish Crown to Russian ports on the Baltic Sea had been used for tourism as early as the second half of the 19th century. After World War II the route of the Canal was divided by the border with its longer portion remain-

✉ ajsa@tut.pl

ing within the boundaries of Poland and continuing to actively develop as a tourist area. The Augustow Canal in Belarus is nearly 30 kilometers long. The reconstruction of its Belorussian section began after a decree issued on 8 January 2004 by the President of the Republic of Belarus. Until July 2006 four locks and four weirs have been successfully renovated and the bed of the canal has been extended by 2 kilometers at its outlet into the Neman River. In regards to tourism the Belarusian part of the area surrounding the Augustow Canal has become very attractive. Being conveniently located on the borders with Lithuania and Poland it makes international and trans-border tourism possible. Tourists may be drawn to it not only by its natural environment but also by its rich historical heritage.

Aside from the Canal the area also contains numerous historical and architectural landmarks such as the 18th and 19th century churches in Sopotskin, Selivanovtsy, Vasilievicy and Adamavicy; forts from both the first as well as the second World Wars, graves of soldiers involved in uprisings from 1830 to 1863; historical cemeteries in Sopotskin and Selivanovtsy, the museum of the Augustow Canal, museum of the border guard and others<sup>1</sup>.

In order to create favourable conditions for the development of tourist infrastructure in the area along the Belarusian portion of the Canal and the Neman River in 2011 a special decree of the President of Belarus<sup>2</sup> created a special "Augustow Canal" tourist-recreational park having a total area of 5,750 hectares.

To facilitate the development of tourism in the area surrounding the Augustow Canal and create an attractive tourism program it is necessary to establish mechanisms for the management of human, natural, cultural and historical resources. The services offered by agritourism farms already operating in this area or which could be established in the near future must become an integral part of this process. The main aim of this work is to present both the positive and the negative aspects of the environment within which agritourism farms of this area operate in as well as the identification of possible ways of optimizing their function<sup>3</sup>.

The results of studies done on the Belarusian portion of the Augustow Canal performed as part of the preparation of the project establishing the "Grodno Forest" biosphere reservation<sup>4</sup>, materials gathered by the Laboratory of regional culture of the

---

<sup>1</sup> S. Kul-Sialverstava: Pamięć historyczna mieszkańców pogranicza białorusko-polskiego, [in:] W krainie wielu tradycji. Badania etnograficzne na pograniczu polsko-litewsko-białoruskim w XX i początkach XXI wieku, K. Snarski, A. Żulpa (eds), Wydawnictwo Muzeum Okręgowego w Suwałkach, Suwałki 2014, p. 120–136.

<sup>2</sup> Decree of the President from 26.05.2011.#220 About creation of the special tourist-recreational Park Augustov Canal, retrieved from: <http://pravo.newsby.org/belarus/ukaz0/uk778.htm> (accessed: 11.02.2017).

<sup>3</sup> M. Roman, A. Niedziółka: Agroturystyka jako forma przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017, p. 18.

<sup>4</sup> G.V. Dudko: Preparation of justification and package of documants for the announcement of the republican landscape wildfire area and to creation of biosphere reserve Grodno dense forest, GR 20063798, RUP BełNICzem, Minsk 2006, p. 12.



Yanka Kupala Grodno State University managed by Sviatlana Sialverstava, information obtained from websites of various agritourism businesses and others were made use of during the creation of this thesis.

### **Socio-economic, demographic and natural resources in the Belarusian part of the Augustow Canal**

The area surrounding the Augustow Canal is part of the Sopotskin commune and falls within the district and province of Grodno. The area contains 49 population centers the largest of these being Sopotskin inhabited by approximately 1,100 people with the rest being villages with several dozen homesteads each. The villages are populated by about 1,500 people and all together with the district capital of Sopotskin the area is inhabited by approximately 2,600 people or 4.5% of the entire population of the Grodno District. The majority of the population consists of ethnic Poles who are Roman Catholic. The Grodno District's population change is negative and mortality is greater than the birth rate with the percentage of people over 60 reaching nearly 30% of the total population; if the district's capital and the town of Skidziel were to be excluded this percentage would be considerably higher<sup>5</sup>. The Augustow Canal basin does not contain any large industrial facilities and most of the area (approximately 85%) is covered by forest making agriculture difficult. South of the Canal there are three collective farms, but they cannot provide work for all the local populace.

The Belarusian portion of the Augustow Canal is located within a triangle formed by the borders of Belarus with Poland and with Lithuania. The first boundary is the same as the old border between Poland and the Soviet Union and since 1946 this region has been designated as a border zone. Prior to the initiation of the renovation work on the Augustow Canal the border zone was established as the area exceeding 20 kilometers from state boundary. The town of Sopotskin as well as the Canal itself were therefore included in this zone. However, through the decree of the Executive Committee of the Grodno District the configuration of the border zone was changed and the area of the Augustow Canal starting at the Usawa village in the north and reaching to the village of Sonici in the south was excluded. To support the development of tourism within the area of the Augustow Canal the tourist trails and places used as campgrounds or festival grounds were not included into the border zone. These changes were further augmented on 15 September 2014. According to Belarusian law access to the border zone is allowed only after all duties have been paid and only for a specified period of time. Within the border zone it is prohibited to leave a vehicle beyond areas which are inhabited. All people must carry on their person at all times documents confirming their identity. All access to and departure from the border zone is controlled by the border guard who have the right to check the docu-

---

<sup>5</sup> Grodno Regional Executive Committee, retrieved from: <http://grodnorik.gov.by/ru/population/> (accessed: 10.02.2017); Central Statistical Office of Grodno region, retrieved from: <http://grodno.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/sotsialnaya-sfera/demografiya> (accessed: 10.02.2017).

ments of people within the zone and to verify their reasons for being there. These rules apply to everyone including foreigners<sup>6</sup>.

Several villages including Gołowienczy, Goraczki, Baliniety, Dmisewiczy, Dorgun, Kadysz, Kalety, Soniczy, Markowcy and Siniewiczzy are located within the border zone. Their inhabitants have unlimited access to the border zone and their movements within it are not restricted in any way.

The region surrounding the Augustow Canal has been treated as the border zone for centuries and access into the area has always been restricted. Prior to the outbreak of Second World War and immediately after its conclusion the inhabitants of this region were subjected to repressions: over 1,200 people were deported to the far reaches of the Soviet Union, property was confiscated and catholic priests were persecuted. The region saw fierce fighting both during the First as well as the Second World War. During these times several villages were completely destroyed. Historic events shaped the unique way in which inhabitants of this region think distrusting authorities and strangers who may visit the area<sup>7</sup>.

In 2007 through the decision of the Council of Ministers of the Republic of Belarus to preserve valuable landscapes, forests and meadows, ecological systems, species of wild flora and fauna listed within the Red Book of Belarus (List of Endangered Species) as well as the environments in which they live, the nature reservation Grodno Forest was established (Graphic 1). The Biospheres have been clearly divided into separate zones: the strictly protected core zone surrounded by a buffer and transition zones which allow for an increased ingerence of people into these areas.

The terrain of the reservation is a hilly plain and within its borders lays the lowest place in Belarus (80.3 meters – located in the vicinity of the Pryvalki village). The area's terrain also shows a bit of variety with hills, hollows and small marshes and deeply cut river valleys which are very complex in their shape. The tributary systems in the valleys of small rivers, streams and lakes are also very picturesque.

The rivers Neman, Czarna Hańcza, Marycha, Szlamica as well as lakes Wieszowiec, Szlamy, Sawiek, Jndrenia, Kawienia and others comprise the reservation's water resources with the Augustow Canal holding a special place within this system.

Forest complexes make up 93.5% of the reservation's area. Pine forests completely dominate this area but there are regions of birch and spruce forests as well as, the less common, aspen and other deciduous forests. Especially valuable are those regions covered by lime, oak and oak forests as well as old firs lining the hills along the river banks. The flood plains of the Augustow Canal, mostly meadows, are also populated by black poplars. Marsh plants cover a relatively small area but every type of peat land occur-

---

<sup>6</sup> The entrance (entry), temporary stay and movement in the border zone of citizens of the Republic of Belarus and having a residence permit in Belarus, State Border Committee of Belarus, Informational portal, retrieved from: <http://gpk.gov.by/border/vezd-vhod-prebyvanie-v-pogran-zone.php> (accessed: 17.07.2017).

<sup>7</sup> S. Kul-Sielwiestrowa, N. Taranda: Rozwój turystyki w regionie Kanału Augustowskiego, *Studia Mazowieckie* 2009, IV/V no. 1–2, p. 231–238.



**Figure.** The area of the Grodno Forest reservation

Source: own elaboration based on data of the Statistical Office in Mińsk.

ring in Belarus is represented here. Approximately 1,000 species of vascular plants with 27 of those being rare or protected as well as over 20 species of mammals including beavers, roe deer, boar, otters and 121 species of birds living here of which 12 are listed in the Belarusian Red Book of Endangered Species. Especially valuable are the booted eagle and the red kite whose numbers in Belarus are counted in single individuals. The reservation's valuable fish species include the brown trout and the grayling<sup>8</sup>.

During the planning of the new configuration of the border zone, in which the authors of this paper took part in, plans for the management of natural resources were taken into consideration. The boundary of the zone has mostly been established along the boundaries of the strictly protected central zone of the future reservation as well as a portion of the transition zone. The southern boundary runs along the Augustow Canal approximately 200–500 meters from its northern bank<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> G.V. Dudko: Preparation..., op.cit.

<sup>9</sup> Decision Grodno Regional Executive Committee 15 September 2014, no 496, retrieved from: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=12551&p0=R914r0066317&p1=1&p5=0> (accessed: 15.02.2017).

### **Possibilities and directions of tourism development**

Since the completion of the reconstruction of the Augustow Canal there have been several attempts to establish a plan allowing the area to function as an area designated for tourism. The first such attempt was made during the preparation stage of recreation of the Canal. However, since the project was not designed with participation of representatives of the tourism business the proposed model turned out to be unacceptable and was not realized. The next project for the development of tourism infrastructure and the activation of tourism on the Augustow Canal was included in the program passed by the Council of Ministers of the Republic of Belarus in accordance with the presidential decree from 2011 for the "Creation of the tourism and recreational Augustow Canal Park". According to these documents the creation of this tourism product offered within the area of the Augustow Canal was assigned to the administration of the free economic zone "Grodnoinvest" with money from the state budget and the introduction of preferential tax rates for the residents of the tourism and recreational park<sup>10</sup>. The project planned investment into rebuilding of roads, the construction of several cafes and hotels, the establishment of tourist hotel centers in the old Wollowicze palace in Swiack and the "Niemen" Guesthouse, a pier on the canal and on the bank of the Nemman River at the place where the two join<sup>11</sup>.

According to official data in 2016 within the area of the Augustow Canal there were 9 agritourism farms, most of them located along the border zone with two inside the core zone of the reservation. The offer of all of these contains the utilization of the unique natural resources of the region including fishing, gathering of berries and mushrooms, walking and cycling tours as well as boating on the Canal. They also offer sight-seeing tours of the local monuments as well programs introducing local culture<sup>12</sup>.

In considering the demographic and socio-economic situation within the Belarusian portion of the area surrounding the Augustow Canal it is possible for these agritourism farms to take full advantage of existing natural, historical and cultural potential of the region for tourism. The villages are small with many individually standing farms which will afford guests a peaceful stay and privacy. The drawback of this is the unique mentality of the residents who are not ready to accept strangers into their homes. With the exception of one farm (the Zarzecki farm in Nemnowo) agritourism is being carried out by people from outside the region who purchased houses or land from former residents. Experience shows us that agritourism farms are the best form of tourism infrastructure in areas which are naturally valuable<sup>13</sup>. This type of infrastructure makes it possible to take advantage of those natural resources without doing harm to the environment.

---

<sup>10</sup> Decree of the..., op.cit.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Special tourist and recreation park Avgustov Canal, Hotels, retrieved from: <http://grodnoturinvest.by/rus/Information/hotels> (accessed: 10.02.2017).

<sup>13</sup> M. Bajda-Gołębiewska: Oferta turystyczna Narwiańskiego Parku Narodowego, [in:] *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, M. Jalinik (ed.), Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, p. 316–323.

The second, just like the first, project of development for the Augustow Canal did not consider the formulation of a tourist product on the basis of agritourism businesses which already operate within the area or which could appear with the right support from the local authorities.

In accordance with the statute of the tourist and recreational park it can be home only to those companies or organization who can implement investment projects worth no less than two hundred thousand Euro<sup>14</sup>. With these stipulations one of the solutions for agritourism farms may be the establishment of a business cluster<sup>15</sup> and through combining their funds be able to become residents of the tourist and recreational park. Becoming a resident grants significant preferences for all members of such an association since, according to the statute of the park, all inhabitants gain preferential tax status, lower rates for electricity, communication services, and opportunities for free advertising and other benefits. At the same time activities for the development of tourism within the area of the Augustow Canal will provide a good legal base as well as support from the local authorities and the management of the tourism and recreation park.

### Conclusions

A large portion of the area surrounding the Augustow Canal falls into the strictly protected core zone of the reservation and the border zone where new construction and business activity is prohibited. It is, therefore, impossible to build there large elements of tourism infrastructure which is restricted to the narrow band running along the Canal itself and areas which are quite far from the most touristically desirable natural, historical and cultural attractions. For this reason, in our opinion, the creation of agritourism farms in villages and homesteads located within the reservation and the border zone is the best solution for the establishment of tourism infrastructure which will allow the utilization of the region's potential for tourism.

### References

- Bajda-Gołębiewska M.: Oferta turystyczna Narwiańskiego Parku Narodowego, [in:] *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, M. Jalinik (ed.), Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2009.
- Decree of the President from 26.05.2011, About creation of the special tourist-recreational Park „Augustov Canal”, retrieved from: <http://pravo.newsby.org/belarus/ukaz0/uk778.htm> (accessed: 11.02.2017).
- Dudko G.V.: Preparation of justification and package of documants for the announcement of the republican landscape wildfire area and to creation of biosphere reserve Grodno dense forest, GR 20063798, RUP BeNICzem, Mińsk 2006, p. 12.
- Kul-Sialverstava S.: Pamięć historyczna mieszkańców pogranicza białorusko-polskiego, [in:] *W krainie wielu tradycji. Badania etnograficzne na pograniczu polsko-litewsko-białoruskim w XX i początkach XXI wieku*, K. Snarski, A. Żułka (eds), Wydawnictwo Muzeum Okręgowego w Suwałkach, Suwałki 2014.

---

<sup>14</sup> Special tourist and recreation park Avgustov Canal, Registration, retrieved from: <http://grodnoturinvest.by/rus/Investor/registration> (accessed: 11.02.2017).

<sup>15</sup> M. Porter: Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, p. 15.

- Kul-Sielwiestrowa S., Taranda N.: Rozwój turystyki w regionie Kanału Augustowskiego, *Studia Mazowieckie* 2009, IV/V no. 1–2.
- Porter M.: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Roman M., Niedziółka A.: *Agroturystyka jako forma przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017.
- The entrance (entry), temporary stay and movement in the border zone of citizens of the Republic of Belarus and having a residence permit in Belarus, State Border Committee of Belarus, Informational portal, retrieved from: <http://gpk.gov.by/border/vezd-vhod-prebyivanie-v-pogran-zone.php> (accessed: 17.07.2017).
- Grodno Regional Executive Committee, retrieved from: <http://grodnorik.gov.by/ru/population/> (accessed: 10.02.2017); Central Statistical Office of Grodno region, retrieved from: <http://grodno.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/sotsialnaya-sfera/demografiya> (accessed: 10.02.2017).
- Special tourist and recreation park Avgustov Canal, Hotels, retrieved from: <http://grodnoturinvest.by/rus/Information/hotels> (accessed: 10.02.2017).
- Special tourist and recreation park Avgustov Canal, Registration, retrieved from: <http://grodnoturinvest.by/rus/Investor/registration> (accessed: 11.02.2017).
- Decision Grodno Regional Executive Committee 15 September 2014, no. 496, retrieved from: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=12551&p0=R914r0066317&p1=1&p5=0> (accessed: 15.02.2017).

**Ewa Stawicka** ✉

Warsaw University of Life Sciences WULS-SGGW

## Corporate social responsibility and the milk market in Poland

**Summary.** Sustainable development was initially associated only with the protection of the natural environment, and eco-development is now an aspect of corporate social responsibility (CSR). Social responsibility refers to responsibility and service to stakeholders interslators, in which three goals should be reconciled: economic, environmental and social. There are more and more good practices, often innovative ones, which have shaped the competitive advantage of Polish companies on the market for some time. The aim of the publication is to analyze and evaluate the development of the concept of social responsibility in milk processing plants in Poland. The basis of the study is the subject literature and a description of practices on the example of TOP companies – the main centers of the dairy industry in Poland. The article is a contribution and a voice in the discussion about showing opportunities and creating a competitive advantage in the aspect of social innovations and changing business models.

**Key words:** social responsibility, milk market, strategy, effectiveness

### Introduction

World milk production between the period 1990–2017 saw an increased trend. In the European Union milk production increased by 1.8% , ie by 2.7 million tonnes. In the world, milk production increased by 1.7%, with the EU and US having the largest share. An increase in the scale of EU milk exports was important, which in 2017 increased by 14% and the reason was higher demand from China, the USA and Saudi Arabia<sup>1</sup>. The research shows that in the group of countries with the highest production, both the number of dairy cows and their milk yield increased. In the analyzed period, there were large changes in milk prices, which in different regions of the world occurred at similar times. Research also indicates an increasing distance in the foreign trade balance of exporters and importers of dairy products, in both cases the balance of trade in milk and its products grew.

---

<sup>1</sup> T. Zdziarska: Rynek mleka, Rynek Rolny 2017, no. 10(320), p. 43.

✉ ewa\_stawicka@sggw.pl

The milk and its products were in demand among the growing world population. Milk consumption per capita increased, also in most countries with high milk consumption<sup>2</sup>.

The milk market, its production, feed quality, animal health and management of the entire supply chain are areas in which organizations undertake different practices. The responsibility of companies for the production and processing of dairy products causes many questions on the part of consumers. The article is a contribution, an analysis of the social responsibility of dairy companies on the Polish market.

The aim of the study is to determine the importance of corporate social responsibility as a development potential and competitive advantage of the dairy industry plants in Poland. The detailed objectives of research in this field are:

- how to implement strategies in the field of social responsibility in dairy enterprises,
- the impact of CSR strategies on building a competitive advantage in dairy enterprises.

The following hypotheses were put forward in the work:

- there are very diverse activities in the field of social responsibility in dairy companies,
- CSR activities are positively correlated with economic performance and export activity in dairy enterprises.

The research covered dairy companies from the “Top 10” list. The test results will be presented in graphical and tabular form.

### **New business trends in the aspect of social responsibility**

Sustainable development means that organisational activities are deemed consistent with the needs of present generations, but not undermining the possibilities of future generations to satisfy their needs. Social responsibility is the broadly understood responsibility of the organization as stakeholders, the quality of products, services, environmental protection, information, packaging that reaches consumers, as well as for investments made on a local scale and in the business environment. The most important global premise for the implementation of the megatrend is the growing conviction of societies about the need to protect the environment, resulting from environmental awareness. The increase of consumer awareness and requirements regarding the impact of food on health and quality of life determines the trend of “healthy eating” and promotion of forms such as organic, biodynamic agriculture that harmlessly coexist with the natural environment and provide products free from pollution. Despite the higher price of these products, consumer interest is increasing, the more so because they often improve health or reduce the risk of some diseases. Awareness of sustainable development in the agri-food sector is also consumer demand for information on the composition or place of product manufacture, safety and ethics.

Speaking about social responsibility in Poland, it should be emphasized that this is a country with a relatively “new” market economy.

---

<sup>2</sup> T. Zdziarska: Rynek..., op.cit.



With the beginning of 1989, after the experience of the communist system, the nature of Polish entrepreneurship gradually changed, and how the society has noticed the role of business until now. After the fall of chimney, Poland entered a phase of transformation, where at the same time there were no adequate mechanisms that would protect citizens as well as models for the development of entrepreneurship.

Many socio-economic factors caused that trust in enterprises remained at a low level. Along with the growing social awareness and the increase of consumer requirements towards business, practices towards social responsibility appeared. In Poland, however, the approach is still dominant – the marketing phase, where CSR is combined with sponsoring and PR actions. Companies do not have a dialogue with stakeholders to a small extent and often lack a person responsible for CSR in the company, or it is identified with a spokesperson or a public relations specialist. The requirements for sustainable development mean that enterprises are dependent on the broadly understood condition of societies to which they direct their products and services. Education, growing environmental awareness of stakeholders, concern for the quality of life and health, that is everything that determines the well-being of society affects the propensity to consume. It is necessary to build a competitive advantage based on the idea of sustainable development. Established goals of sustainable development (SDGs) set the next step to change in the business paradigm. A breakthrough may be the moment when traditional business models will be replaced with new formulas, breakthrough business models that will be a competitive advantage<sup>3</sup>. However, a sustainable development strategy should not refer to an entity, eg an enterprise, but each entity can contribute through socially responsible activities to sustainable development.

Socially responsible activities towards the implementation of 17 sustainable goals in many cases become a competitive advantage on the market. Increasingly, they are about the growth of the company's value, greater trust in the company, creating the position of the CSR leader. The implementation of social responsibility is creating the added value of the enterprise as:

- development of new products, services, technologies, distribution channels,
- a sustainable supply chain,
- stable company development, stable framework,
- strengthening relations with stakeholders, the possibility of cooperation with other companies, markets,
- reduction of business risk, stabilization of markets,
- stronger ties with clients, personification of services, greater involvement,
- new employee competencies and greater involvement of employees, resulting in professional and personal satisfaction<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> N.M.P. Bocken, A.S.W. Short, P. Rana, S. Evans: A value mapping tool for sustainable business modeling, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 13(5) 2013, p. 482–497.

<sup>4</sup> J. Hittner: Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility, IBM Institute for Business Value, IBM Corporation 2008, p. 11.

Increasingly, different approaches to CSR are distinguished, which present the degree of linking socially responsible activities with the company's strategy. According to W. Visser, 2011, five approaches to CSR can be distinguished (tab. 1).

**Table 1.** Trends of activities in the aspect of CSR

Approach to CSR	Type of activities	The attitude of the company
Defensive	Activities focused on society and the environment	Reaction attitude – compliance with standards or standards, eg regarding the environment.
Philanthropic	Sponsoring/philanthropic activities	Attitude of the contribution – transfer of donations, foundations, associations.
Marketing	Activities aimed at improving the reputation and brand recognition.	An attitude of shaping a positive image – sometimes even an ecocheat.
Strategic	CSR activities are a strategy – a combination of economic, social and environmental goals.	Attitude of commitment.
Transformational	CSR activities are a philosophy, creating new business models.	Attitude of social and environmental innovations and building a competitive advantage.

Source: own study based on: W. Visser: Rewolucja w CSR, Harvard Business Review Polska 2011, p. 7.

New business trends also point to groundbreaking formulas that can create radical innovations, products and services as well as increasing social innovations. Traditional models are likely to be replaced with one of four new business formulas. These new approaches will be a competitive advantage. The "Social" model is distinguished, indicating that the competitive advantage will be the companies that focus on the economic effect with particular emphasis on the impact on society, building social values. The "Lean" model, where the main focus will be on optimizing the use of resources and capital. "Integrated" is a model characteristic for companies looking for common values within various economic, social and environmental systems. The "Circular" model is characterized by focusing on the closed circuit with products that live eternally, created using resources acquired in a sustainable way<sup>5</sup>.

Sustainable development will be the determinant and motivator for the emergence of breakthrough strategies and innovations. In practice, many companies are introducing new solutions step by step and already have a competitive advantage. The scale of the phenomenon is noticeable but still small.

### **CSR development trends on the milk market in Poland**

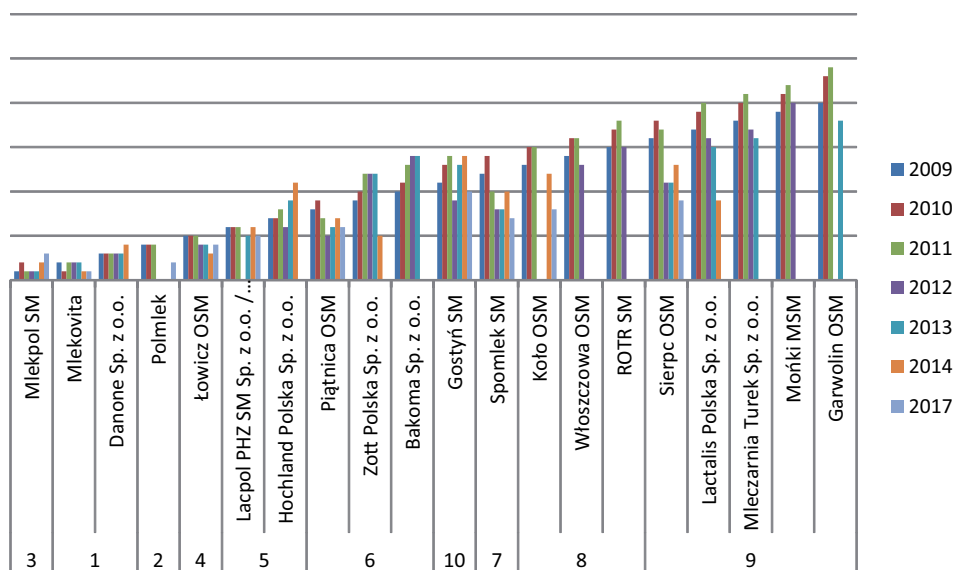
The largest dairy traditions in Poland come from Podlasie, the leaders are Mlekovita and Mlekpól. Mlekovita with headquarters in Wysokie Mazowiecki and Mlekpól with central

<sup>5</sup> Breakthrough Business Models, Exponentially More Social, Lean, Integrated And Circular, Volans, Business and Sustainable Development Commission, 2016, p. 13.

office in Grajewo. Podlasie roots are also District Dairy Cooperative Piątnica, which, like the two previous cooperatives. The most important entities on the milk market also belong: Polmlek, Lapol, Spomlek, Sierpc, Koło, Gostyń and companies with foreign capital such as: Danone or Hochland. Dairy traditions in Podlasie are very long. This is evidenced by the large number of cheeses inscribed on the List of Traditional Products of the Ministry of Agriculture. There are, among others, hajnowski curd, Swiss-type cheese from Wiżajn and “koryciński” homely cheese. The trademarks of the Podlasie processing plant, along with traditional specialties, are also innovations. For example, Mlekpól offers lactose-free lactoses and Mlekovita, which offers over 800 products, is the only company in Podlasie that produces ice cream on an industrial scale. Only in 2015, it launched 116 new products.

The aspect of social responsibility as a management strategy becomes more important in the case of the food market. Since the early 1990s, Danone has been the leader in the CSR practices in the dairy industry. On the other hand, Mlekovita has become a leader on the milk market since about 2014. At present, it owes its strong position to a large extent to acquisitions, including 19 production dairy plants. Mlekpól has only 4 less dairy plants. The figure 1 presents the ranking of producers in the dairy industry in 2009–2017 (the lower bar in the figure means a higher position in the ranking, eg place 1).

The graph shows the place of a milk processing enterprise in 2009 to 2017 relative to turnover. In 2017, the top places were in order: Mlekovita, Polmlek, Mlekpól, Łowicz, Lapol, Piątnica, Spomlek, Koło, Lactalis, Gostyń. It seemed that in a clash with Danone, Dr Oetker or Hochland, co-operatives may fall. However, since 2004, after Po-



**Figure 1.** TOP 10 producers of the dairy industry in 2009–2017

Source: own study based on [www.regiohurt.pl](http://www.regiohurt.pl) (accessed: 25.07.2018).

land's accession to the EU, dairy plants have turned out to be a phenomenon and global producers with foreign capital have a problem. They are taken over and pushed out of the market by Mlekovita, Mlekpól and Polmlek, whose total revenues have already exceeded 10 billion PLN<sup>6</sup>.

The aspect of social responsibility is decisive in the food market. When in 1992 Danone appeared on the Polish market, the company was very successful at developing good practices in the field of sustainable development and CSR. Among other things, there were such activities as:

- economic impact on local communities through the purchase of milk, raw materials and packaging - paying attention to non-polluting environment, feeding animals with appropriate feeds, paying attention to the harmful effects of methane;
- environmental and ecological impact, responsible and economical approach to water and energy consumption;
- care for the development of employees, creating a friendly organizational culture, regular payments for farmers, assistance in the development of suppliers;
- responsible transport, e.g. wall to wall factory, for Actimel products, packages are produced next to the yogurt production site; planning transport routes in such a way as to reduce the number of kilometers traveled, optimizing the loading of goods so that no unused vacancies are available in vehicles;
- promoting sales and consumption culture, building long-lasting business relationships, promoting knowledge about the proper storage of products, launching products on the market in response to diagnosed nutritional and health needs of Poles, introducing functional products such as: Danonki, Danacol, Activia, Actimel, i.e. nutrients have beneficial effects on the body;
- initiation of the “Share your meal” campaign – fight against malnutrition of children in Poland;
- appearance of a new trend in innovation – “Milky Start” cereal product created in cooperation with the Mother and Child Institute, Lubella and Biedronka;
- measurable and documented results of reduction of water and energy consumption, creation of a new environmental strategy. Danone initiated the approach to the so-called a new generation of farmers<sup>7</sup>.

It is difficult to say to what extent these practices have also influenced the functioning of Polish dairy cooperatives, which at the present time are economically successful. It may be conditioned by the quality of Polish milk, but also by responsible cooperative practices. For example, the Sierpc OSM cooperative puts a special emphasis on the quantity and quality of protein in milk bought from farmers. Mlekpól from Grajewo promoted the very popular milk “łaciate”, Mlekovita milk products without lactose. Sometimes, however, companies are not fully responsible in practice despite meeting quality criteria. Analyzing dairy plants from the TOP10 list, you can notice various CSR practices and,

---

<sup>6</sup> <https://www.forbes.pl/przywodztwo/mlekovita> (accessed: 25.07.2018).

<sup>7</sup> Danone: Raporty społeczne Danone za lata 2006–2009, 2010–2012, Na drodze do współodpowiedzialności, retrieved from: [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl) (accessed: 25.07.2018).

**Table 2.** Approach to social responsibility among dairy plants in Poland

Place in the 2017 ranking	Dairy plant	CSR section on the website	The person responsible for CSR	CSR policy	Mission and values	Social report	CSR products – market	CSR environment/development	CSR employees	CSR Society	Certificates and awards
1	Mlekovita SM	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+
2	Mlekpól SM	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+
3	Danone Sp. z o.o.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Polmlek	-	-	+	-	-	+	-	+	+	+
5	Lacpol PHZ SM Sp. z o.o.	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-
6	Piątnica OSM	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+
7	Spomlek SM	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-
8	Koło OSM	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+
9	Sierpc OSM	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-
10.	Gostyń SM	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-

Source: own study based on data sent by financial departments of dairy enterprises. Ranking by turnover for 2017, company websites, update date 27.07.2018.

indirectly and directly, determine the business model of enterprises. The vast majority of enterprises implement CSR in a philanthropic and marketing aspect, to a very small degree a strategic model exists. However, it can be noticed that Danone sp. Z practices may constitute a transformation model. However, this is also due to the advanced approach of multinational enterprises to CSR, due to the OECD guidelines for multinational enterprises. Approach to CSR in Polish dairy plants is presented in table 2.

According to the table, only Danone in social reports and on websites, informs about practices, values, and activities in the field of responsible practices. Although all plants more or less declare CSR policy, it very often focuses on the product offer and its high quality. CSR is still treated primarily as marketing and sponsoring activities. The companies focus the most on CSR in the product offer. This is evidenced by the variety of offers and even such examples as the expansion of the product market, eg. HALAL certificate for milk powders and butter in the case of OSM in Koło or the award in the Ranking of the Major Cooperative Exporters of Dairy Products in 2017. Spomlek, on the other hand, wants to function in the HoReCa channel. It is an offer of cheeses in the restaurant menu, on cheese boards offered in hotels. Spomlek, through his cheese, strives for the recommendations of the best chefs and chefs. According to experts, Amber,

Rubin and Szafir are the best Polish long-ripening cheeses. They are created in Radzyń Podlaski under the supervision of experienced cheese makers, according to traditional recipes developed over 15 years<sup>8</sup>. In turn, MLEKOVITA in 2017- was recognized by the President of the Republic of Poland in the 15th edition of the Economic Award in the category "Responsible business"<sup>9</sup>. An interesting innovation is the new Skyr yogurt in the OSM Piątnica offer – it's made according to the traditional recipe, adored, among others, in Europe and the United States, an Icelandic dairy product. The product is distinguished by high protein content, it is also free of fat. A product particularly desirable by consumers, leading an active and healthy lifestyle. The cooperative from Piątnica offers its consumers four flavor versions, as well as natural Skyrnica<sup>10</sup>. An interesting idea rewarding the high quality of milk from farmers is the "Farm of the Year" competition - the flagship initiative Spomlek Cooperative Dairy, which aims to distinguish the most modern and most prospering farms. It emphasizes the success of the dairy in cooperation with suppliers. During the gala, prizes were awarded to cooperating farms for their many years of breeding work, production dynamics and delivery of the highest quality raw material. The winners received the title of "Holding of the Year 2017" and main prizes – "Škoda" brand cars in the colors of "Serenade"<sup>11</sup>.

Changes in the export situation of Polish dairy cooperatives are also noticeable. For example, SM MLEKPOL spends a significant part of its production on export, sending its products to almost all countries of the world. They reach the European Union countries mainly to Italy, France, Germany, the Netherlands, Belgium, Spain, the Czech Republic and Great Britain as well as to Africa and the Far East. The export offer includes hard cheeses, skim milk powder, butter and whey powder<sup>12</sup>.

MLEKOVITA was also successful in export. The value of exports, especially to Germany, accounts for over 20% of all exports. It is the largest and most dynamically growing supported external market. In 2017, MLEKOVITA sold on the German market, among others: 2,905 tons of ripening hard cheeses, 20,615 658 l of UHT milk, 2,620 tons of milk powders, 175 tons of butter. In 2018, during the Gala, held during the International Trade Fair of Food Products Polagra, MLEKOVITA was honored with the title of the Leading Polish Food Exporter – Leading Polish Food Exporter<sup>13</sup>.

However, in the case of Polmlek Group, exports account for 30 to 40 percent. The entire production, sent mainly to Arab countries, Asia and the European Union.

Social responsibility towards sustainable development is becoming an increasingly frequent practice in the dairy industry, which, due to the growing needs of stakeholders, shapes high quality and innovation. These practices increasingly affect growing exports and determine the competitive advantage in the global market.

---

<sup>8</sup> <http://www.spomlek.pl/> (accessed: 27.07.2018).

<sup>9</sup> <http://www.mlekovita.com.pl/> (accessed: 27.07.2018).

<sup>10</sup> <http://piatnica.com.pl/data> (accessed: 27.07.2018).

<sup>11</sup> <http://www.spomlek.pl/> (accessed: 30.07.2018).

<sup>12</sup> <http://www.mlekpol.com.pl/> (accessed: 20.08.2018).

<sup>13</sup> <http://www.mlekovita.com.pl/> (accessed: 20.08.2018).

## Summary

Business is becoming an increasingly important partner on the road to achieving sustainable development goals. CSR enterprises in corporate strategies allow not only to assess the level of advancement of a given organization as socially responsible, but also to assess the position, in this case of dairy plants, in the global system. CSR is a set of activities aimed at implementing and implementing sustainable development goals.

The article is a contribution to further in-depth research. At the stage of preliminary analysis, dairy enterprises implement CSR strategies to a greater or lesser extent. In the aspect of the approach to business models, CSR are at the philanthropic and marketing stage, but strategic and transformation approaches are also emerging. The biggest changes related to CSR and the development of Polish companies in the dairy industry appeared after Poland's accession to the European Union. Since then, Polish plants have been systematically becoming more competitive than existing leaders, that is, multinational enterprises.

## References

- Breakthrough Business Models, Exponentially More Social, Lean, Integrated And Circular, Volans i Business and Sustainable Development Commission 2016.
- Bocken N.M.P., Short A.S.W., Rana P., Evans S.: A value mapping tool for sustainable business modeling, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2013. no. 13(5).
- Danone: Raporty społeczne Danone za lata 2006–2009, 2010–2012, Na drodze do współodpowiedzialności, retrieved from [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl) (accesses: 25.07.2018).
- Hittner J.: Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility, IBM Institute for Business Value, IBM Corporation 2008.
- Zdziarska T.: Rynek mleka, *Rynek Rolny* no. 10(320), 2017.
- [www.sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced](http://www.sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced) (accessed: 25.07.2018).
- [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl)
- [www.regiohurt.pl](http://www.regiohurt.pl) (accessed: 25.07.2018).
- [www.mlekpolska.com.pl](http://www.mlekpolska.com.pl) (accessed: 30.07.2018).
- [www.mlekovita.com.pl](http://www.mlekovita.com.pl) (accessed: 27.07.2018).
- [www.polmlek.com](http://www.polmlek.com) (accessed: 27.07.2018).
- [www.piatnica.com.pl/](http://www.piatnica.com.pl/) (accessed: 27.07.2018).
- [www.spomlek.pl/](http://www.spomlek.pl/) (accessed: 30.07.2018).
- [mleczarnia.lowicz.pl/](http://mleczarnia.lowicz.pl/) (accessed: 20.08.2018).
- [www.lacpol.com.pl/](http://www.lacpol.com.pl/) (accessed: 20.08.2018).
- [www.osmkolo.pl](http://www.osmkolo.pl) (accessed: 20.08.2018).
- [www.lactalis.pl/](http://www.lactalis.pl/) (accessed: 20.08.2018).
- [www.smgostyn.pl](http://www.smgostyn.pl) (accessed: 20.08.2018).
- [www.forbes.pl/przywodztwo/mlekovita](http://www.forbes.pl/przywodztwo/mlekovita) (accessed: 25.07.2018).





Ali Unsal<sup>1</sup> ✉, Harun Kırılmaz<sup>2</sup>, Ewa Stawicka<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bilecik Şeyh Edebali University in Turkey

<sup>2</sup> Sakarya University in Turkey

<sup>3</sup> Warsaw University of Life Sciences WULS-SGGW

## The determining role of health on the economic development of countries – case study in econometric analysis

**Summary.** Nowadays, the ultimate goal of all countries is to provide their citizens a higher quality of life and to build a prosperous society by carrying out the sustainable development. And these goals can be achieved only by investing in human capital. The method of investment in human capital goes through education services along with high-quality, reachable, inclusive and adequate health services. Development is not only an economic term. Development – in addition to economic growth (in addition to increase in per capita income) – includes improvement on economic, social, cultural and political form in a country. In this sense; health indicators such as maternal mortality rate, infant mortality rate and life expectancy at birth are being accepted to be the most primary criteria which determine the development level of countries. This study aims to reveal the role of health services on the development level of countries by making a comparative analysis between Turkey – which is a member of OECD and which presents in the league of developing countries – and selected developed OECD countries on indicators such as; infant mortality rate and GDP per capita.

**Key words:** development, health services, human capital, OECD countries

### Introduction

Health expenditures of individuals and countries cannot be considered as consumption expenditures. Contrary, health expenditures should be considered as investment expenditures since purpose of these expenditures is to develop qualification of individuals.

In order to strengthen economic power of countries and to realize development of countries, human capital of countries should be enhanced alongside of real capital enhancement. Component of human capital comprise of health and education<sup>1</sup>. Enhance-

<sup>1</sup> M. Tunç: Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı Ve Türkiye Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1998, 13(1), p. 83–106.

✉ ali.unsal@bilecik.edu.tr

ments in health of individuals also enhances added-value of their education thereby it improves qualification of human capital. Because of this reason Şimşir et al.<sup>2</sup> indicate that countries which want to improve their human capital should enhance their health indicators.

Purpose of this study, is to examine relationship between health and development empirically. In this context, infant mortality rate used as health status indicator and GDP used as development indicator in this study.

### Empirical literature about relationship between health and development

Methods and results of studies which demonstrates the relationship between health and economic development is given at Table 1.

**Table 1.** Literature Review

Author (Year)	Independent Variables	Method	Results
Ak (2012) <sup>a</sup>	Health expenditure, Life expectancy at birth	Time series analysis	Long-run bilateral relationship was discovered
Bozkurt (2010) <sup>b</sup>	Life expectancy at birth	Time series analysis	Long-run bilateral relationship was discovered
Şimşir et al. (2015)	Health expenditure, Mortality rate	Time series analysis	Long-run bilateral relationship was discovered
Taban (2006) <sup>c</sup>	Life expectancy at birth	Time series analysis	Long-run bilateral relationship was discovered
Yardımcıoğlu (2012) <sup>d</sup>	Life expectancy at birth	Panel data analysis	Long-run causality relationship was discovered
Yumuşak and Yardımcıoğlu (2009) <sup>e</sup>	Health expenditure, Life expectancy at birth	Time series analysis	Long-run relationship from health expenditure to GDP per capita and from GDP per capita to life expectancy at birth were discovered

<sup>a</sup> Ak R.: The Relationship between Health Expenditures and Economic Growth: Turkish Case, *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2012, 3(1), p. 404–409.

<sup>b</sup> Bozkurt H.: Eğitim, Sağlık ve İktisadi Büyüme Arasındaki İlişkiler, *Türkiye İçin Bir Analiz, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2010, 5(1), p. 7–27.

<sup>c</sup> Taban S. : Türkiye’de Sağlık ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkisi, *Sosyo Ekonomi* 2006, 4(4), p. 31–46.

<sup>d</sup> Yardımcıoğlu F. : OECD Ülkelerinde Sağlık ve Ekonomik Büyüme İlişkinin Ekonometrik Bir İncelemesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, 13(2), p. 27–47.

<sup>e</sup> Yumuşak İ.G., Yıldırım D.Ç.: Sağlık Harcamaları İktisadi Büyüme İlişkisi Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* 2009, 4(1), p. 57–70.

<sup>2</sup> N.C. Şimşir, F. Çundur, Bölükbaş M., Alataş S.: Türkiye’de Sağlık ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: ARDL Sınır Testi Yaklaşımı, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 2015, 52(604), p. 43–54.

As it seen at Table 1, literature review narrowed down in only studies which studied by Turkish academics. In all these studies which are stated in literature review, life expectancy at birth indicator was used to indicate health status. However, as we mentioned before, infant mortality rate indicator also can be used to indicate health status of populations that's why we used this indicator.

### Data set, method and econometric model

In this study, GDP per capita and infant mortality rate data of 28 OECD countries including Turkey were examined. The study was a panel data analysis and examination period is 1960–2015. In order to ensure consistency, data were taken from World Bank data bank<sup>3</sup>. Explanation of data used in this study is given at Table 2.

**Table 2.** Explanation of Data

Variables	Definition	Observation Period	Data Source
Ingdp	Logarithmic GDP Per Capita	1960–2015	WB
Inimr	Logarithmic Infant Mortality Rate	1960–2015	WB

Econometric models which are estimated in the study are given equations below.

$$\text{Model-1: } \text{Ingdp}_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{Inimr}_{it} + u_{it}$$

$$\text{Model-2: } \text{Inimr}_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{Ingdp}_{it} + u_{it}$$

### Analyses and findings – cross-sectional dependence (CD) test

In panel data analyses, in order to get consistent results, cross-sectional dependence should be examined before the examination of long run relationship between variables<sup>4</sup>. Thus, CD was examined on the basis of both variables and model in the study.

#### CD Test on the basis of variables

CD test should be used on the basis of variables before unit root test in order to decide which kind of unit root test should be used. CD was examined for both two variables by using CDLM1 test which developed by Breusch-Pagan<sup>5</sup> and CDLM2 and CDLM3 tests which developed by Pesaran<sup>6</sup>. Results of CD test which were obtained by using Gauss 10 is given at Table 3.

CD test contains 3 kind of test statistics. Two of them, Breush Pagan LM ( $CD_{LM1}$ ) and Pesaran scaled LM ( $CD_{LM2}$ ) tests is used when  $T > N$ ; third test statistic, Pesaran CD ( $CD_{LM3}$ ) is used when  $N > T$ ; fourth test statistic, Bias-adjusted CD test is used both

<sup>3</sup> World Bank Databank, 2015, retrieved from: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators> (accessed: 28.05.2018).

<sup>4</sup> Küçükaksoy I., Akalın G.: Fisher Hipotezi'nin Panel Veri Analizi İle Test Edilmesi: OECD Ülkeleri Uygulaması, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2017, 35(1), p. 19–40.

<sup>5</sup> T.S. Breusch and A.R. Pagan: The Lagrange Multiplier Test and Its Applications to Model Specification Tests in *Econometrics, Review of Economic Studies* 47, p. 239–53.

<sup>6</sup> M.H. Pesaran: General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels, Cambridge Working Papers in Economics no. 0435, p. 1–42.

**Table 3.** Result of CD test for variables

Tests	GDP		IMR	
	t-statistics	Prob	t-statistics	Prob
CD <sub>LM1</sub>	2253.059***	0.000	480.724***	0.000
CD <sub>LM2</sub>	94.075***	0.000	11.618***	0.000
CD <sub>LM3</sub>	-1.723***	0.042	-2.044***	0.020
Bias-adjusted CD test	18.079***	0.000	20.155***	0.000

\*%10 Significant, \*\*%5 Significant, \*\*\*%1 Significant.

$T > N$  and  $N > T$ . In this test null hypothesis indicates that there is no CD between units. As it seen in Table 3, null hypothesis was rejected ( $p < 0.05$ ) for both of two variables which means CD exists between units. In this case, since first generation unit root tests do not considerate CD we used one of second generation unit root tests which do considerate CD.

#### CD Test on the basis of model

Before co-integration test, CD test should be carried out to decide which kind of co-integration test should be used. The test result which was obtained from Gauss 10 econometric package program is given at Table 4.

**Table 4.** Result of CD Test for Model

Tests	Model-1: $\text{In}gdp_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{Inimr}_{it} + u_{it}$		Model-2: $\text{Inimr}_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{In}gdp_{it} + u_{it}$	
	t-statistics	Prob.	t-statistics	Prob.
CD <sub>LM1</sub>	10106.489***	0.000	10606.734***	0.000
CD <sub>LM2</sub>	459.449***	0.000	482.723***	0.000
CD <sub>LM3</sub>	99.922***	0.000	102.627***	0.000
Bias-adjusted CD test	25.262***	0.000	28.984***	0.000

Note: \*%10 Significant, \*\*%5 Significant, \*\*\*%1 Significant.

Null hypothesis of CD Model test indicates that there is no cross-sectional dependence for model. As it seen null hypothesis was rejected ( $p < 0.05$ ) which means cross-sectional dependence existed for both of two model. In this case, one of second generation CD tests which considers cross-sectional dependence was used for panel

#### Panel unit root test

In order to avoid the problem of spurious regression, each variables should be attached into examination as their stable level<sup>7</sup>. Therefore, unit root test should be conducted to detect variables which are not stable and make them stable.

<sup>7</sup> N.C. Şimşir, F. Çondur, M. Bölükbaş, S. Alataş: Türkiye’de..., op.cit.

Stability of variables was examined by Cross Sectionally Augmented Dickey Fuller (CADF) test which was developed Peseran which one of the second generation unit root tests, since cross-sectional dependence were detected for both of two variables (GDP&IMR) previous chapter.

CADF test generates CIPS statistics. In this test, calculated CIPS test statistic is compared with critical CIPS table value of Peseran. If CIPS table value more than calculated CIPS value null hypothesis ( $H_0$  = panel has unit root) is rejected. Calculated CIPS test statistics and critical values is given at Table 5.

**Table 5.** CADF Unit Root Test Results

	Düzey I(0)		Birinci Fark I(1)
	Panel CIPS istatistiđi		Panel CIPS istatistiđi
GDP	-2.470		-4.285***
IMR	-3.396***		-3.182***
CIPS Tablo Kritik Deđeri	-2.63*	-2.71**	-2.85***

\*%10 Significant, \*\*%5 Significant, \*\*\*%1 Significant. Test model was chosen as fixed&trend Critical values were taken from Table 2c article of Peseran for T = 56 ve N = 22<sup>8</sup>.

As it seen at Table 5, GDP variable had unit root at level, and it stabled when it differenced I(1). As to GDP variable, it was stable at level I(0). In this case, variables were not stable at the same level.

### Co-integration analysis

Durbin Hausman Co-integration test which was developed by Westerlund (2008)<sup>9</sup> was used in our study. There are two reason of using this test. First, this test considers Cross-sectional dependence for model. Second, this test can be used when variables are not stable at same level.

Durbin Hausman Co-integration test generates two kind of test statistics. First one, Durbin Hausman Group generates results for each units and second one, Durbin Hausman Panel generates result for whole of panel. Hypotheses of these test statistics given below.

Durbin Hausman Group;

$H_0$ : There is no co-integration for panel.

$H_1$ : Co-integration exists for some of units.

Durbin Hausman Panel;

$H_0$ : There is no co-integration for panel.

$H_1$ : Co-integration exists for panel.

<sup>8</sup> M.H. Peseran: A Simple..., op.cit., p. 265–312.

<sup>9</sup> J. Westerlund: Panel Cointegration Tests of the Fisher Effect, Journal of Applied Econometrics 2008, 23, p. 193–223.

**Table 6.** Durbin Hausman Co-integration Test Results

Model-1: $\text{Ingdp}_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{Inimrit} + u_{it}$			Model-2: $\text{Inimr}_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{Ingdp}_{it} + u_{it}$	
Test Statistic	t-statistic	Prob.	t-statistic	Prob.
Durbin-h Group Statistic	2.839***	0.002	2.803***	0.003
Durbin-h Panel Statistic	3.544***	0.000	1.891**	0.029

\*%10 Significant, \*\*%5 Significant, \*\*\*%1 Significant.

Durbin Hausman Test results which were generated by Gauss 10 econometric package program is given at Table 6.

Long-run relationship between health and economic development was examined by two different model. Effect of health on development was tested with first model, and effect of development on health was tested with second model.

As it seen at Table 6, both group and panel test statistics are significant and null hypothesis (there is no co-integration for panel) is rejected for both model-1 and model-2. As a result, there is a long run relationship between health and development for selected 20 countries.

### Estimation of co-integration coefficients

Since long-run relationship were discovered between variables in previous chapter, co-integration coefficients were examined to detect the power of relationship in this section. Because there is a cross-sectional dependence for model, one of the second generation test, Common Correlated Effects Mean Group estimator (Panel CCEMG) which was developed by Peseran was used in this study. Panel CCEMG test results which were produced by Stata 12 econometric package program is given at Table 7.

**Table 7.** Panel CCEMG Test Results

Model-1: $\text{Ingdp}_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{Inimrit} + u_{it}$			Model-2: $\text{Inimr}_{it} = \alpha_{it} + \beta \text{Ingdp}_{it} + u_{it}$		
Independent Variable	Coeff	t-statistic	Independent Variable	Coeff	t-statistic
imr	-0.2765535	2.03**	GDP	-0.0951524	2.09**

\*%10 Significant, \*\*%5 Significant, \*\*\*%1 Significant.

According to results stated at Table 7, there is a inverse relationship between infant mortality and economic growth in the long term. When GDP per capita increases, Infant mortality rate decreases and vice versa. As it seen at Table 7, effect of health on economic development is more powerful than effect of economic development on health. 1 percentage improvement on health status of population (1 percentage decreasing

of IMR) augments GDP per capita 0.2 percentage in long term, while 1 percentage increasement on GDP per capita improves health status of population (reduces infant mortality rate) 0.09 percentage in long term.

### Conclusion

In this study, long run relationship between health (infant mortality rate) and economic development (GDP per capita) data of 1960-2015 period was examined for 22 OECD countries including Turkey. During examination, firstly, logarithmic transformation of data was done to make them proper for analysis. At the second step of examination, cross-sectional dependence test was conducted for both model and each series to decide which kind of unit root test and co-integration test should be used. At the third step of examination, second generation CADF panel unit root test was conducted and as a result of this test it was discovered that IMR was stable at level  $I(0)$  and GDP was stable at first difference  $I(1)$ . At the fourth step of examination, Durbin Hausman Co-integration test which considers cross-sectional dependency between series and which can be used while  $y I(1) - x I(0)$  was conducted and as a result of this test we led to the conclusion that there is a long-run relationship between IMR and GDP.

At the last step of examination, in order to reveal relationship between health and economic development clearly, long-run co-integration coefficients were estimated by using Panel CCEMG estimator. As a result of this estimation, it was discovered that, 1% decreasing on imr increases 0.27% GDP per capita and 1% increasing on GDP per capita decreases 0.09% IMR.

To conclude, thesis of increasement of GDP per capita causes better health outcomes for population and improvement of health status of population causes economic development in long term was proved empirically.

### References

- Ak R.: The Relationship between Health Expenditures and Economic Growth, Turkish Case, *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2012, 3(1), p. 404–409.
- Bozkurt H.: Eğitim, Sağlık ve İktisadi Büyüme Arasındaki İlişkiler: Türkiye İçin Bir Analiz, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2010, 5(1), p. 7–27.
- Breusch T.S. and Pagan A.R.: The Lagrange Multiplier Test and Its Applications to Model Specification Tests in Econometrics, *Review of Economic Studies*, 1980, 47, p. 239–53.
- Küçükaksoy I., Akalın G.: Fisher Hipotezi'nin Panel Veri Analizi İle Test Edilmesi: OECD Ülkeleri Uygulaması, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, 35(1), p. 19–40.
- Pesaran M.H.: General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels, *Cambridge Working Papers in Economics* no. 0435, 2004, p. 1–42.
- Peseran M.H.: A Simple Panel Unit Root Test in the Presence of Cross-Section Dependence, *Journal of Applied Econometrics* 2007, 22, p. 265–312.
- Şimşir N.C., Çondur F., Bölükbaş M., Alataş S.: Türkiye'de Sağlık ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: ARDL Sınır Testi Yaklaşımı, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 2015, 52(604), p. 43–54.
- Taban S.: Türkiye'de Sağlık ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkisi, *Sosyo Ekonomi*, 2006, 4(4), p. 31–46.

- Tunç M.: Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı Ve Türkiye Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1998, 13(1), p. 83–106.
- Westerlund J.: Panel Cointegration Tests of the Fisher Effect, Journal of Applied Econometrics 2008, 23, p. 193–223.
- Yardımcıoğlu F.: OECD Ülkelerinde Sağlık ve Ekonomik Büyüme İlişkisinin Ekonometrik Bir İncelemesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, 13(2), p. 27–47.
- Yumuşak İ.G., Yıldırım D.Ç.: Sağlık Harcamaları İktisadi Büyüme İlişkisi Üzerine Ekonometrik Bir İnceleme, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi 2009, 4(1), p. 57–70.
- World Bank Databank, (2015), retrieved from: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators#> (accessed: 28.05.2018).



**Agnieszka Werenowska** ✉

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## City placement jako instrument promocji miasta

**Streszczenie:** Promocja miast i regionów w XXI wieku to ciągle poszukiwanie nowych form i instrumentów, które przyczynią się do zwiększenia rozpoznawalności, wykreowania pozytywnego wizerunku oraz przyciągnięcia potencjalnych turystów i inwestorów. Tradycyjne narzędzia, choć ciągle stosowane i skuteczne muszą być uzupełniane nowymi, komplementarnymi i integralnymi z całym systemem komunikacji marketingowej prowadzonej przez władze lokalne. City placement pozwala na wyeksponowanie walorów miast i budowanie ich przewagi konkurencyjnej. W artykule przedstawiono city placement jako narzędzie promocji miasta. Wykorzystano analizę literatury przedmiotu, dostępnych raportów oraz wyniki badań sondażowych.

**Słowa kluczowe:** city placement, promocja, wizerunek, marketing terytorialny

### Wstęp

Miasta i regiony konkurują zarówno o turystów jak i inwestorów. Jednostki samorządu terytorialnego poszukują coraz to nowych narzędzi promocji. Głównym celem tych działań jest podniesienie pozycji miast i regionów oraz wzmocnienie ich wizerunku w opinii grup odbiorców. Zarówno tradycyjne, jak i nowe formy reklamy nie są już wystarczające. Jedną z możliwości jest umiejscowienie miast i regionów w produkcjach telewizyjnych i kinowych. City placement, bo o nim mowa stał się coraz chętniej wykorzystywanym narzędziem promocji. W artykule wykorzystano analizę literatury przedmiotu, dostępnych raportów oraz wyniki badań sondażowych<sup>1</sup>.

### Idea city placement

Najbardziej znaną koncepcją marketingową jest klasyczna koncepcja 4P, (*product, price, place, promotion*). Rozpropagował ją Ph. Kotler, który zdefiniował marketing-mix jako: „Zestaw narzędzi marketingowych, które wykorzystywane są przez firmę do osiągnięcia celów marketingowych na rynku docelowym”<sup>2</sup>. Koncepcja ta jako niepełna i ograniczo-

<sup>1</sup> Dane zebrała Aneta Miziołek.

<sup>2</sup> Ph. Kotler: *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań 2005, s. 15.

✉ agnieszka\_werenowska@sggw.pl

na została rozszerzona o kolejne trzy elementy: *people* (ludzie), *process* (proces) i *physical evidence* (świadcstwo materialne) Stosując model 7P do marketingu terytorialnego, można poszczególnie jego elementy przedstawić następująco<sup>3</sup>:

- Cena – koszty utrzymania, inwestowania, opłaty do sektora budżetowego państwa<sup>4</sup>.
- Dystrybucja – łatwość przemieszczania się w obrębie miasta.
- Promocja – kreowanie wizerunku i budowa relacji z otoczeniem.
- Cechy fizyczne – infrastruktura obszaru, system identyfikacji wizualnej, udogodnienia dla społeczności.
- Procesy – wszelkie działania podejmowane przez samorzady w celu poprawy relacji z grupami docelowymi.
- Ludzie – tworzą wizerunek miasta i stanowią najważniejszy element marketingu-mix.
- Produkt – produkt terytorialny.

W analizowanym zakresie warto zwrócić uwagę na produkt terytorialny. Zdefiniować go można jako miejsce lub obszar oferowany określonym grupom docelowym. A. Szromnik traktuje produkt terytorialny jako „skumulowaną użyteczność społeczno-ekonomiczną miejsca (obszaru), zaferowaną klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym<sup>5</sup>”. A. Szromnik nie tylko koncentruje się na grupach otoczenia zewnętrznego ale na pierwszym miejscu stawia klienta wewnętrznego. To, co wydaje się nie zawsze dostrzeżone, a mianowicie znaczenie grup wewnętrznych powinno być w sposób szczególny wypełnione działaniem po stronie samych miast i regionów jako pierwsze. Pamiętając powiedzenie, że „public relations zaczyna się w domu”, należy najpierw zauważyć potrzeby i oczekiwania (w przypadku promocji miejsca mieszkańców), a dopiero w dalszej kolejności pozostałych grup otoczenia.

Promocja miast i regionów stała się niezbędnym elementem strategii ich rozwoju. O ogromnym zainteresowaniu samorządów promocją świadczy stopniowy wzrost wydatków na te działania (tab. 1).

Do popularnych form promocji można zaliczyć między innymi: reklamę, artykuły sponsorowane, wypowiedzi osób publicznych, portale społecznościowe, gry komputerowe, organizacja eventów np. wydarzeń sportowych, aplikacje mobilne, city placement.

Jednym z ciekawszych narzędzi promocji specyficznego produktu – miasta jest city placement. Pojęcie to związane jest ściśle z działalnością promocyjną opartą na umiejscowieniu miasta w filmie, serialu, programie telewizyjnym, teledysku, grze komputerowej.

---

<sup>3</sup> K. Łazorko, A. Niedzielska: Kreowanie wizerunku miejsca w koncepcji marketingu terytorialnego, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 31–33.

<sup>4</sup> T. Sztucki: Marketing przedsiębiorcy i menadżera, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 141.

<sup>5</sup> A. Szromnik: Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 118.

Tabela 1. Wydatki samorządów na promocję

Rok	Kwota w mln zł
2017	719
2016	667
2015	677
2014	675
2013	642
2012	628
2011	684

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport: Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów (Edycja 2018), Portal dla specjalistów marketingu miejsc, [http://www.marketingmiejsca.com.pl/raport\\_-wydatki-i-dzialania-promocyjne-polskich-miast-i-regionow-\(edycja-2018\),43](http://www.marketingmiejsca.com.pl/raport_-wydatki-i-dzialania-promocyjne-polskich-miast-i-regionow-(edycja-2018),43) (dostęp: 20.08.2018)

wej lub książce<sup>6</sup>. Nie należy wiązać go jedynie z promocją miasta. Może odnosić się do regionów i wsi (*location placement* czy *destination placement*)<sup>7</sup>.

Według P. Zawadzkiego narzędzie city placement wywodzi się z techniki product placement i pozwala na eksponowanie atutów promowanych miejsc np. architektury, obiektów kultury, zabytków<sup>8</sup>. To, co odróżnia tę technikę od innych narzędzi to nienachalność, możliwość prezentacji walorów przedstawianego miejsca np. turystycznych, inwestycyjnych, jako produktu wkomponowanego w akcję filmów, seriali lub innych produkcji. Zainteresowanie tą koncepcją wynika z potrzeby kształtowania wizerunku miast i regionów. Warto również podkreślić, że „celem nadrzędnym są potrzeby mieszkańców, turyści i inwestorzy są tylko środkiem do jego osiągnięcia<sup>9</sup>”.

Stosowanie city placement potencjalnie może generować wiele korzyści, a wśród nich między innymi: kształtowanie pozytywnego wizerunku miasta, zainteresowanie różnych grup docelowych np. turystów i inwestorów, wzrost rozpoznawalności miasta, podniesienie prestiżu, budowanie lojalności i poczucia dumy wśród mieszkańców. Skuteczność tego narzędzia można rozpatrywać na przykład z punktu widzenia ilości informacji dotyczących danego miasta za pośrednictwem serialu w którym występuje. Dla

<sup>6</sup> M. Gębarowski: City placement – istota zjawiska oraz znaczenie w działaniach promocyjnych polskich miast, [w:] Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji, M. Gębarowski, L. Witek, B. Zatwarnicka-Madura (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 115.

<sup>7</sup> E. Urbaniec: Product placement. Medioznawstwo a marketing kreatywny, Nova Res, Gdynia 2009, s. 147.

<sup>8</sup> P. Zawadzki: City placement – nowy trend w działaniach promocyjnych polskich miast, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, nr 332, s. 362.

<sup>9</sup> R. Stępowski: Raport Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów 2017, [http://marketingmiejsca.com.pl/media/uploaded/raport4-0y34mwy5/Raport\\_2018.pdf](http://marketingmiejsca.com.pl/media/uploaded/raport4-0y34mwy5/Raport_2018.pdf) (dostęp: 20.08.2018).

przykładu analiza przeprowadzonych przez PRESS-SERVICE<sup>10</sup> badań obecności medialnej miast w kontekście seriali telewizyjnych w drugim półroczu 2016 roku wykazała, że obecność medialna miast w serialach była naprawdę imponująca. Najczęściej ukazującym miastem była Warszawa, a następnie Wrocław (tab. 2).

**Tabela 2.** Liczba informacji o miastach w serialach w podziale na media

Miasto/serial	Prasa	Internet	Telewizja	Radio
Warszawa – M jak Miłość	944	242	15	12
Warszawa – Klan	806	100	15	5
Warszawa – Na Wspólnej	680	169	9	2
Wrocław – Pierwsza Miłość	702	61	7	5
Warszawa – Singielka	556	16	1	1
Warszawa – Barwy Szczęścia	353	150	14	8
Leśna Góra – Na dobre i na złe	377	95	10	1
Warszawa – Druga Szansa	204	75	12	2
Warszawa – Rodzinka.pl	187	95	4	2
Sandomierz – Ojciec Mateusz	151	82	6	3
Warszawa – Na noże	161	59	10	3
Grabina – M jak Miłość	202	23	–	2
Warszawa – Artyści	142	33	7	10
Warszawa – O mnie się nie martw	86	27	2	–
Warszawa – Przyjaciółki	64	34	2	–
Toruń – Na dobre i na złe	18	8	1	–
Gródek – M jak Miłość	8	1	–	–
Konstancin – Na dobre i na złe	6	2	–	–
Nałęczów – Na dobre i na złe	5	2	–	–
Józefów – Na dobre i na złe	4	1	–	–
Drohiczyn – Ojciec Mateusz	4	1	–	–
Leśna Góra – Na sygnale	4	–	–	–
Falenica – Na sygnale	4	–	–	–
Falenica – Na dobre i na złe	4	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie Miasta w serialach, Raport medialny, 1 lipca–31 grudnia 2016, Press Service monitoring mediów, [http://psmm.pl/sites/default/files/miasta\\_w\\_serialach\\_-\\_raport\\_medialny\\_-\\_vii-xii\\_2016\\_0.pdf](http://psmm.pl/sites/default/files/miasta_w_serialach_-_raport_medialny_-_vii-xii_2016_0.pdf) (dostęp: 20.08.2018).

Przykładów prowadzonych przez polskie miasta działalności promocyjnej z wykorzystaniem city placement jest wiele. Dzięki serialowi „Lekarze” wzrosło zainteresowanie turystów Toruniem. Rzecznik prasowy miasta Torunia stwierdził, że „zdarzały się sytu-

<sup>10</sup> Analizie poddano materiał pochodzący z monitoringu ponad 1100 tytułów prasowych, 5 mln źródeł internetowych oraz 100 stacji radiowych i telewizyjnych.

acje, że widzowie dzwonili i gratulowali nam pięknej starówki i nowoczesnego szpitala. Turyści pytali o miejsca, które pojawiały się w serialu. Dodatkowo ekwiwalent reklamowy niemal 25-krotnie przewyższył poniesione przez miasto nakłady, a za każdą serię miasto płaciło ok. 300 tys. zł<sup>11</sup>. W 2018 roku widzowie stacji TVN mogli zainteresować się miastem Rybnik, w którym toczyła się akcja popularnego serialu „Diagnoza”. Miasto wydało na ten cel 369 tys. zł. Średnia widownia trzech pierwszych odcinków pierwszej serii serialu wynosiła prawie 2 mln osób, co stanowiło 14,91% udziału w oglądalności spośród wszystkich widzów<sup>12</sup>. Niewątpliwie do sukcesu przyczyniły się gwiazdy występujące w serialu: Maja Ostaszewska i Maciej Zakościelny. Dobór gwiazd musi być celowy i bardzo przemyślany. Muszą to być osoby, które wśród widzów wywołają pozytywne emocje.

Włodarze miast coraz chętniej sięgają po city placement upatrując w nim nienachalne i skuteczne narzędzie promocji miast i regionów.

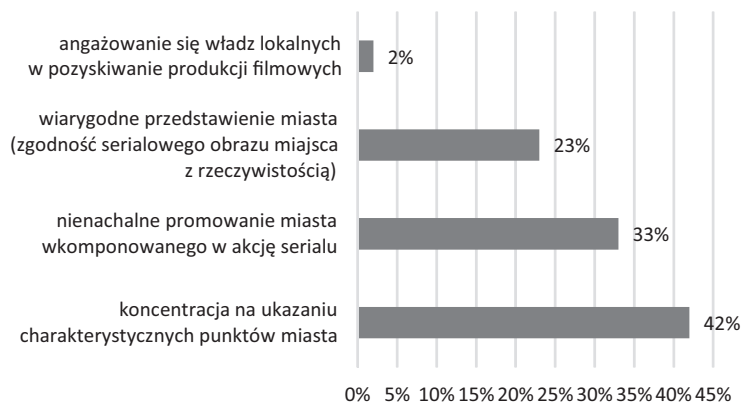
### **Warszawa w serialach – wyniki badań sondażowych**

Badania sondażowe przeprowadzono w grupie 98 osób zainteresowanych tematyką polskich seriali. Respondentami było 49 mieszkańców Warszawy (50%) oraz 49 osób z innych miejscowości (50%). Wszyscy byli pełnoletni. Najliczniej reprezentowana była grupa wiekowa 25–34 lat (43%) oraz 19–24 (40%). Najmniej liczną grupą były osoby w wieku 35–44 lata (13%) oraz 45–54 (4%). W badaniach wzięło udział 58% kobiet. Ponad połowa badanych (51%) deklarowała wykształcenie wyższe oraz średnie (49%).

Badani w większości (71%) byli zadowoleni ze sposobu przedstawienia Warszawy w serialach. Warty uwagi jest fakt, że respondenci nie dostrzegali seriali, w których Warszawa byłaby przedstawiona w sposób negatywny (94%). Zaledwie 6% ankietowanych wskazywało seriale, które w jakikolwiek sposób mogłyby wpływać na negatywny odbiór stolicy, były to paradokumenty: „Słoiki” i „Trudne sprawy” oraz seriale „Złotopolscy” i „Klan”. Przyczyną takiego odbioru w przypadku serialu „Słoiki” mógł być sam wydźwięk paradokumentu jako prześmiewczy w stosunku do osób, które pracują lub uczą się w stolicy, a pochodzą z innego miejsca. Słuszne zatem może być twierdzenie, że w tym przypadku prawdopodobnie mamy do czynienia z przeniesieniem negatywnych odczuć związanych z tytułem serialu i jego bohaterami na wizerunek samego miasta. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku serialu „Trudne sprawy”. Jego głównym przesłaniem jest ukazywanie negatywnych lub tragicznych historii związanych z życiem bohaterów serialu, co może mieć niekorzystny wpływ na sposób postrzegania miasta przez widzów. Taki odbiór przedstawionych seriali przez widzów świadczy o silnym wpływie na postrzeganie prezentowanego miasta. Spostrzeżenie to powinno być brane pod uwagę podczas realizacji projektów promocyjnych miast i regionów.

<sup>11</sup> Filtr miasta z serialem, czyli city placement, BRIEF 2016, nr 1, [http://brief.pl/flirt\\_miasta\\_z\\_serialem\\_czyli\\_city\\_placement/](http://brief.pl/flirt_miasta_z_serialem_czyli_city_placement/) (dostęp: 20.08.2018).

<sup>12</sup> A. Stanek: Kto zarabia na „Koronie Królów”? Seriale to skuteczny sposób na promocję, [money.pl, https://www.money.pl/galerie/artukul/korona-krolow-diagnoza-klan-skuteczny,134,2,2396550.html](https://www.money.pl/galerie/artukul/korona-krolow-diagnoza-klan-skuteczny,134,2,2396550.html) (dostęp: 20.08.2018).



**Rysunek 1.** Elementy decydujące o pozytywnych skojarzeniach związanych z miastem

Źródło: badanie własne.

Na skuteczność city placement wpływa wiele elementów. Wśród tych, które w największym stopniu decydują o pozytywnych skojarzeniach z prezentowanym miastem najczęściej podawany było przedstawianie charakterystycznych punktów miasta, które wyróżniają je na tle pozostałych ośrodków (42%). Analiza wyników badań wskazuje również, że respondenci cenią sobie nienachalność w promocji miasta (33%) przez wkomponowanie go w akcję serialu. Warto również zwrócić uwagę na wiarygodne przedstawianie miasta z rzeczywistym jego obrazem (rys. 1).

Ważny element stanowiło również określenie, jaką rolę w opinii respondentów odgrywa miejsce akcji serialu. Dla połowy respondentów miejsce akcji serialu miało duże znaczenie. Przywiązywali oni dużą wagę nie tylko do samej fabuły serialu, ale także do tła w jakim rozgrywa się akcja. Fakt ten jest istotny w odniesieniu do idei city placement, ponieważ miejsce akcji wzbudza zainteresowanie widzów i ma znaczenie dla skuteczności promowania miast. Respondenci zwrócili uwagę na charakterystyczne miejsca Warszawy, najczęściej pokazywane w serialach, były to: Pałac Kultury i Nauki, stare miasto, Bulwary Wiślane oraz Pole Mokotowskie.

Istotnym z punktu widzenia skuteczności omawianego narzędzia było określenie wpływu prezentowania określonych miejsc w Warszawie na chęć ich odwiedzenia. Ponad połowa ankietowanych (66%) uważała, iż pokazywanie określonych miejsc w serialu wpływa zachęcająco na odwiedzanie ich. Na tej podstawie wnioskować można, iż miejsca te prezentowane są w sposób atrakcyjny dla widza. Ponadto fakt ten może być powiązany z coraz bardziej popularnym zjawiskiem *set jettingu*. Polega ono na podróżowaniu fanów do miejsc przedstawianych w filmach i serialach. Miejsca te odbierane są jako atrakcyjne wizualnie ze względu na sentyment do bohaterów ulubionych seriali.

Warszawa jest miastem będącym bardzo często miejscem rozgrywających się w serialach i filmach fabuły. Wśród badanych najbardziej kojarzonym serialem, w którym Warszawa była pozytywnie przedstawiona był „Czas Honoru” (37%).

W serialu ukazano zabytkowe części Warszawy takie jak: Praga Północ, Krakowskie Przedmieście, ul. Środkowa, ul. Oboźna, Park Skaryszewski, czy okolice dawnego szpitala weterynarii przy ul. Grochowskiej. Twórcy serialu zadbali o realistyczne przedstawienie akcji i piękna Warszawy z okresu okupacji. Nie bez znaczenia może być również to, iż nie tylko miejsca, ale również kontekst historyczny znacznie wpłynęły na sposób postrzegania przez widzów prezentowanego wizerunku Warszawy. Drugim wymienianym przez respondentów serialem (29%) był „Na Wspólnej”. Tło akcji serialu skupia się nie jak mogłoby się wydawać na eksponowaniu tytułowej ul. Wspólnej, ale na ul. Chełmskiej, która odgrywa w serialu rolę ul. Wspólnej. Pozytywny wizerunek wykreowany w świadomości ankietowanych przez serial „Na Wspólnej” może się wiązać również z dużą popularnością serialu i tak zwanym efektem aureoli, czyli przeniesieniem pozytywnych odczuć respondentów do bohaterów i fabuły serialu na wizerunek miasta. Zwrócono również uwagę na seriale „Magda M” (12%), „Brzydula”(8%) i „M jak miłość” (6%). Najmniej głosów (1%) respondenci przyznali serialom: „Singielka”, „Druga szansa” oraz „Barwy szczęścia”. Wśród miast konkurencyjnych dla Warszawy pod względem promocji w serialach znalazły się: Wrocław, Kraków oraz Sandomierz.

Według 48% ankietowanych niekwestionowaną konkurencją dla Warszawy pod względem promocji w serialach stanowi Wrocław. Wymieniano m.in. seriale „Pierwsza miłość”, „Belfer”, „Tancerze”, czy „Fala zbrodni”. Wśród konkurencyjnych miast pod względem promocji w serialach respondenci wskazywali Kraków, gdzie kręcono seriale takie jak „Majka”, „Julia”, czy „Detektywi”. Grupa ta stanowiła 20% wszystkich ankietowanych. Sandomierz znany z serialu „Ojciec Mateusz” stanowił konkurencję dla city placement Warszawy według 19% respondentów. Z kolei 7% ankietowanych uznało za najbardziej konkurencyjne miasto Toruń, gdzie kręcono serial „Lekarze”, 5% respondentów jako konkurencję dla Warszawy wskazało Trójmiasto, które stanowiło tło dla seriali takich jak: „Aż po sufit!”, „Kryminalni” czy „Zbrodnia”. Najmniej respondentów (1%) oceniło Poznań jako miasto o konkurencyjnym w stosunku do Warszawy potencjale w zakresie promocji w serialach.

### Podsumowanie

Głównym celem artykułu było przedstawienie city placement jako narzędzia promocji miasta. Przeprowadzona analiza wyników badań wykazała, że odbiorcy byli zadowoleni ze sposobu, w jaki stolica prezentowana jest w serialach. Większość ankietowanych chętnie ogląda Warszawę w serialach. Z pewnością narzędzie to ma duży potencjał promocyjny. Warty zauważenia jest fakt, że z punktu widzenia respondentów nie istnieje serial, w którym Warszawę przedstawiano w sposób niekorzystny. Zwrócili oni również uwagę na pokazywanie charakterystycznych miejsc, które wyróżniają dane miasto na tle innych. Większość respondentów zainteresowana była nie tylko samą fabułą serialu, ale także właśnie tłem akcji, które w ich opinii ma bardzo ważne znaczenie. Warto podkreślić, iż każde miasto ma własne unikalne symbole, które oddają jego wyjątkowy charakter i w sposób szczególnie zapisują się w świadomości odbiorców. Eksponowanie ich w produkcjach telewizyjnych i filmowych wywołuje pozytywne odczucia u widzów, a ponadto

zachęca do odwiedzenia danych miejsc. Odnosząc się do seriali kreujących pozytywny wizerunek miast, według ankietowanych najlepiej kojarzonym z Warszawą serialem okazał się „Czas honoru”. Dzięki realistycznemu przedstawieniu akcji oraz ukazaniu historycznego piękna Warszawy stworzył on najbardziej korzystny wizerunek stolicy. City placement pozwala na wyeksponowanie walorów miast i budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Warto jednak pamiętać, iż niekiedy nieudana produkcja telewizyjna może przyczynić się do zaburzonego postrzeżenia wizerunku miasta przez odbiorców.

### Literatura

- Gębarowski M.: City placement – istota zjawiska oraz znaczenie w działaniach promocyjnych polskich miast, [w:] Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji, M. Gębarowski, L. Witek, B. Ząwarnicka-Madura (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- Filtr miasta z serialem, czyli city placement, BRIEF 2016, nr 1, [http://brief.pl/flirt\\_miasta\\_z\\_serialem\\_czyli\\_city\\_placement/](http://brief.pl/flirt_miasta_z_serialem_czyli_city_placement/) (dostęp: 20.08.2018).
- Raport: Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów (Edycja 2018), Portal dla specjalistów marketingu miejsc, [http://www.marketingmiejsca.com.pl/raport\\_wydatki-i-dzialania-promocyjne-polskich-miast-i-regionow-\(edycja-2018\),43](http://www.marketingmiejsca.com.pl/raport_wydatki-i-dzialania-promocyjne-polskich-miast-i-regionow-(edycja-2018),43) (dostęp: 20.08.2018).
- Stanek A.: Kto zarabia na „Koronie Królów”? Seriale to skuteczny sposób na promocję, money.pl, <https://www.money.pl/galerie/artukul/korona-krolow-diagnoza-klan-skuteczny,134,2,2396550.html> (dostęp: 20.08.2018).
- Kotler Ph.: Marketing, Wyd. Rebis, Poznań 2005.
- Łazorko K., Niedzielska A.: Kreowanie wizerunku miejsca w koncepcji marketingu terytorialnego, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
- Miasta w serialach, Raport medialny, 1 lipca–31 grudnia 2016, Press Service monitoring mediów, [http://psmm.pl/sites/default/files/miasta\\_w\\_serialach\\_-\\_raport\\_medialny\\_-\\_vii-xii\\_2016\\_0.pdf](http://psmm.pl/sites/default/files/miasta_w_serialach_-_raport_medialny_-_vii-xii_2016_0.pdf) (dostęp: 20.08.2018).
- Stępowski R.: Raport Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów 2017, [http://marketing-miejsca.com.pl/media/uploaded/raport4-0y34mwy5/Raport\\_2018.pdf](http://marketing-miejsca.com.pl/media/uploaded/raport4-0y34mwy5/Raport_2018.pdf) (dostęp: 20.08.2018).
- Szromnik A.: Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Sztucki T.: Marketing przedsiębiorcy i menagera, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Urbaniec E.: Product placement. Medioznawstwo a marketing kreatywny, Nova Res, Gdynia 2009.
- Zawadzki P.: City placement – nowy trend w działaniach promocyjnych polskich miast, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, nr 332.

### City placement as an instrument of city promotion

**Summary.** Promotion of cities and region In the 21st century is a constant search for new forms and instruments that will contribute to increasing recognition, creating a positive image and attracting potential tourists and investors. Traditional tools, although still used and effective, must be supplemented with new ones, complementary and integral with the whole system of marketing communication conducted by local authorities. City placement allows to highlight the advantages of cities and build their competitive advantage. The article presents city placement as a tool of city promotion. The analysis of the literature, available reports and results of surveys was used.

**Key words:** city placement, promotion, image, territorial marketing



Monika Wojcieszak<sup>1</sup> ✉, Jan Zawadka<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

<sup>2</sup> Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Poziom wsparcia LGD w perspektywie PROW 2007–2013 w ramach działania 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju

**Streszczenie.** Celem opracowania było przedstawienie idei tworzenia Lokalnych Grup Działania (LGD) oraz zaprezentowanie poziomu ich wsparcia środkami z funduszy UE w ramach działania 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju (dotyczy poddziałania 311 – Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej i 312 – Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw). W opracowaniu wskazano główne powody tworzenia LGD, jako podmiotów wspierających przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. Scharakteryzowano także inicjatywę LEADER, w ramach której LGD mogły pozyskiwać fundusze na realizację lokalnych strategii rozwoju. Istotną częścią artykułu jest uwypuklenie istoty, zakresu, formy oraz wysokości pomocy oferowanej LGD w Polsce w ramach PROW 2007–2013. W artykule posłużono się techniką analizy literatury oraz *desk research*, wykorzystując dane ARiMR dotyczące dofinansowania LGD ze środków UE.

**Słowa kluczowe:** Lokalne Grupy Działania, fundusze UE, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013, przedsiębiorczość, obszary wiejskie

### Wstęp

W ciągu ostatnich dekad obszary wiejskie Unii Europejskiej (UE) uległy znaczącym przeobrażeniom. W ich efekcie wieś zamieszkiwana jest coraz częściej przez ludność niezamieszkaną bezpośrednio w produkcję rolniczą. Przemiany te wymusiły reorientację instrumentów wspólnotowych nakierowanych na wspieranie rozwoju obszarów wiejskich także w ich pozarolniczym wymiarze. Do 1990 roku bowiem rozwój wsi w UE miał charakter sektorowy, a wszelkie działania, ustalane najczęściej na szczeblu krajowym, nakierowane były jedynie na wsparcie sektora rolnego. Strategia odpowiadająca nowej rzeczywistości musiała więc połączyć komponent rolniczy z pozarolniczym, uwzględniając przy tym różne grupy podmiotów operujących zarówno na płaszczyźnie gospodarczej, jak i poza nią. Istotne było tu także rozpatrywanie problemów harmonijnego rozwoju w wymiarze lokalnym, a nie jak wcześniej centralnym czy regionalnym.

✉ mwoj@up.poznan.pl

To nowe podejście UE do rozwoju obszarów wiejskich dość precyzyjnie oddają słowa, które wypowiedział 10 lipca 2001 roku Bruno Dethomas – Ambasador Komisji Europejskiej w Polsce: „W europejskim modelu społecznym – a kiedy mówię o takim modelu, włączam doń również kraj, jakim jest Polska – udział, jaki mają chłopi, jest nie tylko udziałem polegającym na produkcji, jaką generują, ale również na tym, że organizują przestrzeń kraju, że animują życie wiosek i osad, że utrzymują w należytym stanie grunty orne, a również podtrzymują więzi społeczne i rodzinne istniejące na wsi”<sup>1</sup>. Rozwój obszarów wiejskich traktowany zaczął być wieloaspektowo. Z jednej strony istotną ich funkcją pozostaje zapewnienie odpowiedniej ilości i jakości pożywienia, z drugiej jednak wieś traktowana jest jako miejsce realizacji wielu funkcji pozarolniczych, w tym zarówno gospodarczych, jak i tych, które dotyczą szeroko pojętej kultury, edukacji, dbałości o środowisko i wielu innych.

Instrumentem, który miał umożliwić zdywersyfikowane podejście do rozwoju obszarów wiejskich, stała się realizowana od 1991 roku (w Polsce od 2004 roku) inicjatywa LEADER. LEADER jest partnerskim podejściem do rozwoju obszarów wiejskich, realizowanym przez Lokalne Grupy Działania (LGD). Polega on głównie na opracowaniu przez społeczność wiejską Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR) oraz realizacji innowacyjnych projektów, łączących zasoby ludzkie, naturalne, kulturowe, historyczne itp.

Celem LEADER jest przede wszystkim budowanie kapitału społecznego wsi poprzez aktywizację mieszkańców oraz przyczynianie się do tworzenia nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich.

### **Materiał i metoda**

Celem opracowania było przedstawienie idei tworzenia Lokalnych Grup Działania (LGD) oraz zaprezentowanie poziomu ich wsparcia środkami z funduszy UE w ramach działania 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju (dotyczącego poddziałania 311 – Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej i 312 – Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw). Przy wykorzystaniu analizy treści (literatura przedmiotu, dokumenty strategiczne, raporty) przybliżono także inicjatywę LEADER, w której obrębie LGD mogły pozyskiwać fundusze na realizację lokalnych strategii rozwoju. W pracy posłużono się techniką *desk research* (analiza źródeł wtórnych). Wykorzystano niepublikowane dane Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) dotyczące dofinansowania LGD w ramach środków pochodzących z PROW 2007–2013. Zaprezentowane dane liczbowe pochodzą z ARiMR według stanu na pierwsze półrocze 2018 roku. Przedmiot badań stanowiła analiza aktywności i wykorzystania środków pozyskanych przez LGD z funduszy UE w ujęciu regionalnym. Dobór metod determinowała dostępność materiałów źródłowych, takich jak: dokumenty statystyki publicznej, raporty, literatura dotycząca dofinansowania podmiotów w analizowanym zakresie. Wykorzystano także dokumenty i rozporządzenia stanowiące podstawę do otrzymania przez LGD dotacji z funduszy UE.

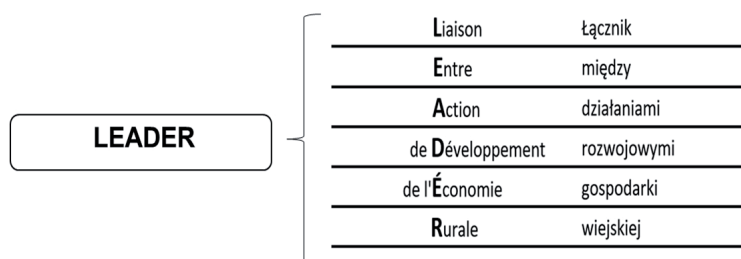
---

<sup>1</sup> Miechowskie Stowarzyszenie Gmin JAKSA LGD: Lokalna Strategia Rozwoju. Miechów 2014, s. 79.

### Istota inicjatywy LEADER i rola LGD w rozwoju lokalnym

LEADER to podejście przekrojowe, którego celem było umożliwienie realizacji celów osi trzeciej PROW 2007–2013, które określono jako: dywersyfikacja gospodarki obszarów wiejskich oraz poprawa jakości życia wiejskiego. Do ich urzeczywistnienia przyczynić się miała implementacja inicjatywy LEADER wykorzystanej na rzecz realizacji celów sprecyzowanych w osi 4, tj. aktywizacji mieszkańców wsi i obszarów wiejskich poprzez budowanie potencjału społecznego na wsi oraz realizowanie działań przedsiębiorczych i innowacyjnych. Aktywizacja wiejskiej społeczności wymaga włączenia się wielu partnerów. Wynika to z faktu, iż LEADER jest skoncentrowany na rozwoju, polegającym na oddolnym opracowaniu przez lokalną społeczność wiejską tzw. lokalnych strategii rozwoju. Głównym celem tych strategii jest promowanie i realizowanie innowacyjnych, przedsiębiorczych projektów łączących zasoby, wiedzę oraz umiejętności sektora publicznego, gospodarczego i społecznego. Przedstawiciele tych środowisk mają tworzyć LGD, czyli tak zwane partnerstwa międzysektorowe, których zadaniem jest wzmocnić lokalną wspólnotę oraz podnosić jakość zarządzania na obszarach wiejskich.

Nazwa LEADER, wbrew pozorom, nie pochodzi od angielskiego słowa *leader* (lider), choć w swej ideologii ma wiele wspólnego z tym określeniem. Jest ona akronimem od francuskich słów:



**Rysunek 1.** LEADER jako łącznik między działaniami rozwojowymi gospodarki wiejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie PROW 2007–2013, MRiRW, Warszawa.

LEADER jest częścią szerszej polityki UE w zakresie rozwoju wsi, a jego cele są zgodne z celami ogólnej polityki UE w zakresie rozwoju obszarów wiejskich. Jak sama nazwa wskazuje, jest to sposób na mobilizowanie i realizowanie rozwoju obszarów wiejskich przy zaangażowaniu lokalnych społeczności (wskazanie, w jaki sposób działać), a nie zdefiniowany zestaw instrumentów i środków wraz z odgórnie ustalonymi celami (wskazującymi co należy zrobić). Jak zaznacza Kamiński, LEADER jest przykładem racjonalnego wykorzystania potencjału rozwojowego terenów wiejskich (rys. 1). Stanowi on swoistą propozycję metody, która ma pomóc włączyć mieszkańców wsi, traktując ich jako naj-

ważniejszy podmiot, do tzw. oddolnego podejmowania działań dla poprawy warunków swojego życia<sup>2</sup>.

LEADER jest więc podejściem przekrojowym, które w swoich założeniach ma przyczynić się do aktywizacji społeczności wiejskich, poprzez włączenie partnerów społecznych i gospodarczych do planowania oraz wdrażania lokalnych inicjatyw. Lokalne podejście powiązane z określonym obszarem wpływa na lepsze zdefiniowanie problemów obszaru, a także określeniu sposobów ich rozwiązania.

W inicjatywie LEADER cel, którym jest zwiększenie potencjału rozwojowego terenów wiejskich, osiągany ma być przez odwoływanie się do inicjatyw lokalnych, promowanie lokalnego rozwoju oraz rozpowszechnianie tej inicjatywy na innych obszarach wiejskich<sup>3</sup>. Należy więc podkreślić, że istotą tego programu jest integracja podmiotów i środków na szczeblu lokalnym, co zapewnić ma zintegrowane podejście do rozwoju danego obszaru.

Główną koncepcją leżącą u podstaw podejścia LEADER jest to, że zważywszy na różnorodność obszarów wiejskich w Europie, strategię rozwoju są bardziej skuteczne i wydajne, gdy uzgadniane są i wdrażane na szczeblu lokalnym przez miejscowych partnerów przy jasnych i przejrzystych procedurach, wsparciu administracji publicznej oraz koniecznej pomocy technicznej w zakresie transferu dobrej praktyki<sup>4</sup>. Celem doprecyzowania powyższych wytycznych należy zauważyć, że inicjatywę LEADER charakteryzuje siedem kluczowych cech. Są nimi<sup>5</sup>:

1. Lokalne podejście – opracowany program i strategia powinny dotyczyć konkretnego obszaru, uwzględniać jego specyfikę na podstawie analizy silnych i słabych stron. Obszar jest spójny pod względem geograficznym, kulturowym, historycznym, a mieszkańcy mają poczucie łączącej ich tradycji i dążeń do rozwoju. Lokalni liderzy są świadomi, że trwały zrównoważony rozwój wynika z lokalnego potencjału.
2. Oddolność inicjatyw – to mieszkańcy obszaru decydują o tym, co i jak chcą robić. Podstawą jest tu partycypacyjny sposób podejmowania decyzji na szczeblu lokalnym.
3. Partnerstwo – do programu wchodzi na równych prawach przedstawiciele sektora społecznego, publicznego i gospodarczego. Ich współpraca odzwierciedlona zostaje w działaniach tworzonych przez nich lokalnych grupach działania.
4. Innowacyjność – to poszukiwanie nowych rozwiązań problemów, jakie występują na danym obszarze. Innowacyjność może dotyczyć sposobu promowania lokalnych zasobów, działań służących rozwojowi lokalnemu, niepodjętych przez inne programy, przynoszące w efekcie powstanie np. nowego produktu, nowego procesu, nowej formy organizacyjnej albo rozwój nowego rynku.

---

<sup>2</sup> R. Kamiński: Aktywność społeczności wiejskich. Lokalne inicjatywy organizacji pozarządowych, IRWiR PAN, Warszawa 2008, s. 108.

<sup>3</sup> M. Markowski: Inicjatywa LEADER, 2009, [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) (dostęp: 22.05.2018).

<sup>4</sup> Podejście LEADER. Podstawowy poradnik, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, Luksemburg 2006, s. 8.

<sup>5</sup> S. Gawor (red.): LEADER. Poradnik dla doradców rolnych, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2009, s. 12.

5. Integralność – realizowane projekty i operacje są ze sobą powiązane i traktowane jako spójna całość. Jeżeli jednym z celów strategicznych jest „Rozwój obszaru poprzez wykorzystanie potencjału kulturowego, przyrodniczego i historycznego”, a w ramach planowanych przedsięwzięć będą realizowane operacje związane np. z infrastrukturą, usługami gastronomicznymi i noclegowymi, wyznaczaniem ścieżek przyrodniczych i imprezami promocyjnymi – będzie to działanie zintegrowane. Efektem tego działania będzie kompleksowe rozwiązanie problemu z udziałem różnych grup uczestników: gospodarczych, społecznych, ekologicznych, kulturowych i wielu innych.
6. Współpraca – istotne jest przełamanie izolacji, tworzenie podstaw systemu informacji i analiz, ułatwianie wymiany doświadczeń oraz upowszechnianie i transfer innowacji. Duże znaczenie ma tu umiejętność korzystania z doświadczeń innych i gotowości do dzielenia się własnymi.
7. Samodzielne zarządzanie – na poziomie lokalnym polega na przekazywaniu lokalnym grupom działania odpowiedzialności, związanej z podejmowaniem decyzji dotyczących finansowania i zarządzania lokalną strategią rozwoju, samodzielności w procesie opiniowania i oceny projektów i wniosków o dofinansowanie.

Wymienione cechy należy rozważać łącznie jako zestaw narzędzi. Każda z nich uzupełnia i pozytywnie współdziała z innymi przez cały okres wdrażania, przynosząc trwałe efekty pod względem dynamiki rozwoju obszarów wiejskich i ich zdolności do rozwiązywania własnych problemów.

Należy tutaj także podkreślić, że zdecentralizowane, zintegrowane, oddolne i lokalne podejście, oparte jest na skupieniu się na korzyściach płynących z kompleksowego podejścia, w którym odrzuca się klasyczny podział tematyczny lub sektorowy, a także na umożliwieniu wzajemnego kontaktu różnym sektorom poprzez zastosowanie rozwiązania, które umożliwi lokalnym uczestnikom wyrażanie ich poglądów i pomoc w ukształtowaniu ich roli w rozwoju obszaru, zgodnie z ich własnymi dążeniami i wizją przyszłości. Partycypacja, czyli zaangażowanie lokalnej społeczności umożliwia wspólne podejmowanie wyzwań, poprzez przezwyciężanie apatii i tradycyjnych podziałów, zwalczanie wykluczenia i zapewnianie równowagi między metodami rozwiązań, możliwościami i potrzebami wszystkich sektorów tej społeczności<sup>6</sup>. Takie oddolne, partnerskie podejście ma aktywizować wiejskie społeczności, wzmacniać spójność podejmowanych decyzji, podnosić jakość zarządzania i przyczyniać się do wzmacniania kapitału społecznego w społecznościach wiejskich, a także pobudzać stosowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie rozwoju danego obszaru.

Z funkcjonowaniem inicjatywy LEADER w Polsce nierozzerwalnie łączą się lokalne grupy działania (LGD). Powstanie tych organizacji zainicjował w okresie programowania 2004–2006 pilotażowy program LEADER+ w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich”. Jego celem było pobudzenie aktywności środowisk wiejskich i ich zaangażowanie w tworzenie oraz realizację lokalnych strategii rozwoju (LSR). Dzięki temu pilotażowemu programowi do 2006 roku powstało 149 LGD, które swą działalnością objęły

<sup>6</sup> Miechowskie Stowarzyszenie..., op.cit., s. 80.

obszar zamieszkały przez blisko 7 mln osób. Wraz ze wdrażaniem osi IV LEADER w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013 powstało blisko 200 nowych LGD<sup>7</sup>.

Lokalna grupa działania (LGD) jest oddolną inicjatywą i wyrazem aktywności społeczności lokalnej funkcjonującą na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego. LGD tworzone są zwykle na obszarach wiejskich i zrzeszają przedstawicieli lokalnych organizacji (z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego) oraz mieszkańców danego obszaru, który jest wyznaczony granicami gmin członkowskich.

LGD ma osobowość prawną i przyjmuje formę fundacji, stowarzyszenia lub związku stowarzyszeń. Najlepiej dostosowaną do zasad podejścia LEADER formą jest stowarzyszenie utworzone na podstawie ustawy Prawo o stowarzyszeniach i ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)<sup>8</sup>.

Zadaniem LGD jest opracowanie Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR), a następnie jej wdrożenie poprzez realizację wynikających z niej przedsięwzięć i projektów, opierających się na zasobach ludzkich, kulturowych, naturalnych, historycznych itp. danego obszaru, a także na wiedzy i umiejętnościach przedstawicieli trzech wymienionych sektorów<sup>9</sup>. Wybór LGD, które otrzymują dofinansowanie na wdrożenie LSR, odbywa się w ramach konkursu realizowanego przez samorząd województwa.

### **Wyniki badań**

Aktywność LGD w poszczególnych województwach była dość mocno zróżnicowana. Największą liczbę wniosków w ramach działania 413 (poddziałanie 311 i 312) złożyły LGD z województwa mazowieckiego – 14,6% ogólnej liczby złożonych wniosków w Polsce. Pod tym względem wyróżniało się także województwo wielkopolskie (13,8%) oraz małopolskie (8,8%). Należy tu także podkreślić, że liczba złożonych projektów w przeliczeniu na jedną LGD była w tych trzech regionach największa w kraju i przekraczała 30. Najmniej projektów w ramach dwóch omawianych poddziałań działania 413 złożonych zostało w województwach lubuskim, opolskim oraz podlaskim – w granicach 3,5% w ujęciu krajowym. Województwa te (szczególnie dwa pierwsze wymienione) charakteryzowała jednocześnie najmniejsza aktywność LGD, wyrażona liczbą projektów złożonych średnio przez jedną grupę w regionie (niewiele ponad 10). Złożenie przez LGD wniosku nie było rzecz jasna tożsame z przyznaniem środków na cel w nim wskazany. Początkowo wniosek taki musiał przejść tzw. ścieżkę administracyjną, gdzie był analizowany pod względem wielu kryteriów formalnych (kompletność, terminowość itp.), a po ich spełnieniu wniosek rozważano od strony merytorycznej, gdzie m.in. analizowano racjonalność przyznania wnioskowanych funduszy i ich efektywność. Szczegóły na ten temat zaprezentowano w tabeli 1.

---

<sup>7</sup> U. Ziemiańczyk: Konstrukcja budżetów lokalnych grup działania w Polsce na przykładzie budżetu Stowarzyszenia Rozwoju Orawy, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich 2010, nr 14, s. 176.

<sup>8</sup> [www.dorzeczewisly.pl](http://www.dorzeczewisly.pl) (dostęp: 23.05.2018).

<sup>9</sup> [www.aktywnawies.pl](http://www.aktywnawies.pl) (dostęp: 23.05.2018).

**Tabela 1.** Liczba złożonych i zrealizowanych projektów przez LGD w Polsce w PROW 2007–2013 w poszczególnych województwach w ramach działania 413 (poddziałanie 311 i 312)

Województwo	Projekty złożone przez LGD	Projekty złożone przez LGD [średnio na 1 LGD]	Projekty zrealizowane przez LGD	Projekty zrealizowane przez LGD [średnio na 1 LGD]
	liczba			
Dolnośląskie	867	19	303	17
Kujawsko-Pomorskie	642	14	270	12
Lubelski	784	16	339	14
Lubuski	407	11	133	9
Łódzkie	458	20	173	13
Małopolskie	1 013	32	400	31
Mazowiecki	1 685	33	597	33
Opolskie	407	12	141	11
Podkarpackie	581	21	246	17
Podlaski	405	16	153	15
Pomorskie	494	16	143	14
Śląskie	595	15	235	12
Świętokrzyskie	456	19	163	16
Warmińsko-mazurskie	625	13	189	11
Wielkopolskie	1587	31	521	30
Zachodniopomorskie	501	15	174	11
Suma	11 507	303	4 180	266

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ARiMR.

Największym wskaźnikiem pozytywnie zaopiniowanych i zrealizowanych projektów w ramach poddziałanie 311 i 312 w ujęciu krajowym poszczycić mogło się województwo mazowieckie (14,3% ogółu zrealizowanych projektów w kraju). Znacząco wyróżniało się pod tym względem także województwo wielkopolskie (12,5%). Najmniej projektów zrealizowano w województwach lubuskim (3,18%), opolskim (3,37%) i pomorskim (3,42%). Średnia dla wszystkich województw wynosiła w tym przypadku 6,24.

Należy zwrócić uwagę, iż LGD w obrębie wszystkich województw wykazały chęć uczestnictwa w analizowanych działaniach. Nie wszystkie cieszyły się jednak taką samą skutecznością. Wyróżniały się pod tym względem województwa: lubelskie, podkarpackie oraz kujawsko-pomorskie, w których liczba projektów, na które zostało przyznane dofinansowanie w stosunku do projektów złożonych, przekraczała 40%. Najgorzej pod tym względem wypadło województwo pomorskie (28,9%). Średnia dla wszystkich LGD w kraju stanowiła 36,3%. Szczegóły na ten temat zaprezentowano na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Wskaźnik sukcesu wyrażony odsetkiem projektów zrealizowane w stosunku do złożonych w poszczególnych województwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ARiMR.

Warto zwrócić tu uwagę na to, że większym wskaźnikiem sukcesu charakteryzowały się województwa, w których LGD złożyły relatywnie niewielką liczbę projektów w przeliczeniu na jeden podmiot tego typu. Można więc przypuszczać, że wnioski te były lepiej dopracowane pod względem formalnym, a cele, na których realizację wnioskowano o fundusze bardziej przemyślane pod względem merytorycznym i uzasadnione w sposób bardziej racjonalny. Wnioskowanie to zdaje się potwierdzać fakt, że dwa województwa, których LGD przodowały w zakresie liczby aplikowanych wniosków (w przeliczeniu na jedną LGD) pod względem wskaźnika sukcesu, uplasowały się poniżej średniej.

Analizując cel realizowanych inwestycji, można wskazać sześć kluczowych obszarów, o które ubiegały się LGD (tab. 2). Dominowały wśród nich przedsięwzięcia, których realizacja przyczynić miała się do podniesienia konkurencyjności poprzez modernizację i wdrażanie nowych technologii – ponad 1/3 ogółu celów wskazanych we wnioskach zakwalifikowanych do realizacji.

**Tabela 2.** Najczęściej realizowane cele inwestycji realizowanych LGD w Polsce (wybrane obszary)

Cel inwestycji	(%)
Podniesienie konkurencyjności	34
Uzyskanie dodatkowego dochodu z działalności pozarolniczej	21
Adaptacja i remont pomieszczeń, budynku na przedsięwzięcia różnego typu	13
Utworzenie nowych miejsc pracy, zwiększenie zatrudnienia na obszarach wiejskich	12
Zakup maszyn i urządzeń	11
Budowa budynków do obsługi rynku turystycznego, zakładu produkcyjnego, hali magazynowej zakładu usługowego	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ARiMR.



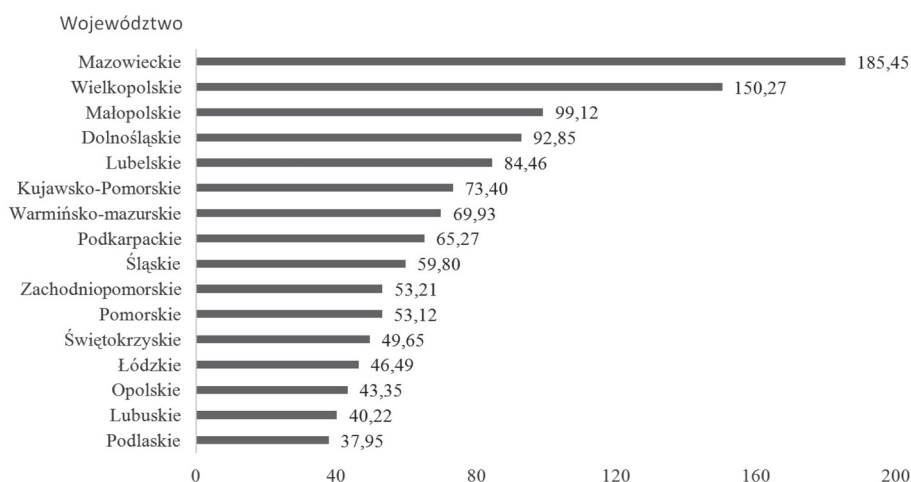
Kolejnym istotnym i relatywnie często wskazywanym celem było uzyskanie dodatkowego dochodu z działalności pozarolniczej, czemu sprzyjać miało rozpoczęcie lub rozwój działalności agroturystycznej, a także świadczenie wielu usług w sferze pozarolniczej. Nieco rzadziej jako cel wskazywano przebudowę i remont pomieszczeń lub budynku celem zaadaptowania ich na potrzeby przedsięwzięć różnego typu. Wskazywano tu najczęściej tworzenie restauracji i innych obiektów gastronomicznych – także tych, które wykorzystane miały być na potrzeby tworzonych szlaków kulinarnych. Dość często pojawiały się także projekty dotyczące budowy budynków do obsługi ruchu turystycznego, zakładu produkcyjnego czy hali magazynowej zakładu usługowego.

Wielkość wsparcia LGD środkami z funduszy UE w ramach działania 413 w poszczególnych województwach była znacząco zróżnicowana, co zaprezentowano na rysunku 3. Analizując wartość pomocy finansowej przyznanej LGD na realizację omawianego działania, można zauważyć, iż najwięcej środków zostało skierowanych na obszar województw mazowieckiego oraz wielkopolskiego. Było to oczywiście skorelowane liczbą pozytywnie rozpatrzonych wniosków.

Podobnie było w przypadku województw, na których obszary za sprawą LGD wpłynęło niewiele środków – liczba pozytywnie ocenionych wniosków w ich przypadku również była relatywnie mała. Średnia wielkość środków przyznanych LGD w poszczególnych województwach ogółem wynosiła 75,3 mln zł.

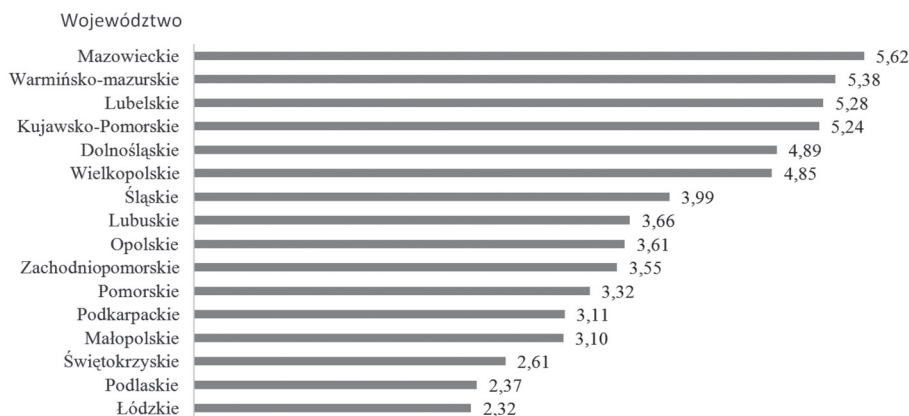
Przy rozważaniach dotyczących wsparcia LGD środkami z funduszy UE w ujęciu regionalnym istotną kwestią jest zaprezentowanie tego wsparcia w przeliczeniu na jedną LGD. Szczegóły na ten temat zaprezentowano na rysunku 4.

Analizując średnią wartość wsparcia przypadającego na jedną LGD w ujęciu regionalnym, zauważyć można, iż największa była ona w województwach mazowieckim,



**Rysunek 3.** Wielkość wsparcia LGD środkami z funduszy UE w poszczególnych województwach w ramach działania 413 (poddziałania 311 i 312) (mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ARiMR.



**Rysunek 4.** Średnia wielkość wsparcia na jedną LGD środkami z funduszy UE w poszczególnych województwach w ramach działania 413 (poddziałania 311 i 312) (mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ARiMR.

kujawsko-pomorskim, a także warmińsko-mazurskim. W województwach łódzkim, podlaskim oraz świętokrzyskim (plasujących się najniżej pod tym względem) średnia wartość wsparcia przypadająca na jedną LGD była dwukrotnie niższa niż w przypadku LGD w województwie mazowieckim. Warto tu także nadmienić, że w dziewięciu województwach średnie wsparcie na jedną LGD było mniejsze niż średnia krajowa, która wynosiła 3,93 mln. zł.

### Podsumowanie

Przystąpienie Polski do UE pozwoliło na pozyskanie dodatkowego wsparcia finansowego na rozwój obszarów wiejskich. Szczególnie ważny w perspektywie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 był dostęp do funduszy przeznaczonych na wdrażanie osi 4 LEADER, która skoncentrowana i przeznaczona była głównie dla LGD. Pozyskane przez te podmioty dotacje pozwoliły na realizację oddolnie inspirowanych i formułowanych strategii rozwoju, a tym samym przyczyniają się do zdynamizowania rozwoju obszarów wiejskich. Jednym z bardziej istotnych w tym zakresie jest działanie 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju, a w jego ramach poddziałanie 311 – Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej oraz 312 – Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw. Dzięki współpracy mieszkańców, przedsiębiorców oraz lokalnych władz, LGD mogły pozyskać dotacje z funduszy UE, które wykorzystane zostały na rzecz wielu inicjatyw w zakresie m.in.: podniesienia konkurencyjności, uzyskania dodatkowego dochodu z działalności pozarolniczej, adaptacji i remontu pomieszczeń, budynków na przedsięwzięcia różnego typu, budowę budynków do obsługi ruchu turystycznego, zakładu produkcyjnego, hali magazynowej zakładu usługowego i wielu innych służących zwiększeniu zatrudnienia na obszarach wiejskich.

Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że fundusze UE pozyskiwane przez lokalne grupy działania mają istotny wpływ na rozwój obszarów wiejskich. Realizacja wizji wsi, która ma być atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pracy m.in. dzięki wysokim walorom naturalnym, jak i powstawaniu nowych miejsc pracy, wymaga wsparcia zewnętrznego, którym niewątpliwie są obecnie fundusze strukturalne. Finansowe wsparcie zewnętrzne połączone z aktywnością społeczności lokalnej wyrażonej w opracowywaniu i dążeniu do realizacji strategii rozwoju regionalnego stanowi znaczący element rozwoju obszarów wiejskich wszystkich.

### Literatura

- Gawor S. (red.): LEADER. Poradnik dla doradców rolnych, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2009.
- Kamiński R.: Aktywność społeczności wiejskich. Lokalne inicjatywy organizacji pozarządowych, IRWiR PAN, Warszawa 2008.
- Markowski M.: Inicjatywa LEADER, 2009, [www.wrotapodlasia.pl](http://www.wrotapodlasia.pl) (dostęp: 22.05.2018).
- Miechowskie Stowarzyszenie Gmin JAKSA LGD: Lokalna Strategia Rozwoju, Miechów 2014.
- Podejście LEADER. Podstawowy poradnik, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, Luksemburg 2006.
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2016.
- Ziemiańczyk U: Konstrukcja budżetów lokalnych grup działania w Polsce na przykładzie budżetu Stowarzyszenia Rozwoju Orawy, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich 2010, nr 14. [www.aktywnawies.pl](http://www.aktywnawies.pl) (dostęp: 23.05.2018). [www.dorzeczewisly.pl](http://www.dorzeczewisly.pl) (dostęp: 23.05.2018)

### Level of LAG support in the perspective of RDP 2007–2013 under measure 413 – Implementation of local development strategies

**Summary.** The aim of the study was to present the idea of creating Local Action Groups (LAGs) and to present the level of their support from EU funds under measure 413 – Implementation of local development strategies (concerns Sub-measure 311 – Diversification into non-agricultural activities and 312 – Creation and development of microenterprises). The study indicates the main reasons for creating LAGs as entities supporting entrepreneurship in rural areas. The LEADER initiative was also characterized, under which the LAGs could obtain funds for the implementation of local development strategies. An important part of the article is emphasizing the nature, scope, form and amount of support offered to the LAGs in Poland under RDP 2007–2013. The article uses a literature analysis and desk research technique, using ARMA data on LAG co-financing from EU funds.

**Key words:** Local Action Groups, EU funds, Rural Development Programme 2007–2013, entrepreneurship, rural areas



Barbara Wyrzykowska<sup>1</sup> ✉, Tatiana Balanovska<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

<sup>2</sup> National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## Kluczowe kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych

**Streszczenie.** Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: jakich kompetencji potrzebują firmy rodzinne, aby rozwijać się w przyszłości? W opracowaniu przedstawiono teorię na temat kluczowych kompetencji i funkcjonowania firm rodzinnych na polskim rynku pracy. Dodatkowo zaprezentowano wyniki badań realizowanych przez Fundację Firmy Rodzinne. Źródłem danych była literatura przedmiotu oraz raport z badania pt.: Kluczowe składniki sukcesu 2017 autorstwa Fundacji Firmy Rodzinne.

**Słowa kluczowe:** kluczowe kompetencje, kompetencje przyszłości, firma rodzinna

### Wstęp

Firmy rodzinne postrzegane są na świecie jako najsilniejsze ogniwa gospodarki, ponieważ gwarantują: rozwój, pewność działania oraz trwałość przez pokolenia. Powstają zazwyczaj z pasji i determinacji pierwszych właścicieli i bardzo często są wielkimi korporacjami, m.in. Auchan, Mars, Wrigley. To właśnie firmy rodzinne (wielopokoleniowe) zapewniają gospodarce zrównoważony rozwój, kultywują tradycje i kulturę firm nastawionych na długofalowe budowanie wartości.

W przedsiębiorstwach o charakterze rodzinnym wytwarzane jest od 70 do 90% światowego PKB. Stanowią one także około 75% wszystkich podmiotów gospodarczych<sup>1</sup>. W Polsce etos rodzinnych przedsiębiorstw ukształtował się wraz z przemianami po 1989 roku. Szacuje się, że w Polsce jest więcej niż milion firm rodzinnych, co stanowi około 78% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw. W czasach współczesnych to nie wielkie koncerny, ale właśnie firmy rodzinne stanowią o stabilnym zatrudnieniu w skali kraju [www.ffr.pl/fundacja].

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie: Jakich kompetencji potrzebują firmy rodzinne, aby rozwijać się w przyszłości?

<sup>1</sup> Firmy rodzinne dla firm rodzinnych, Fundacja Firmy Rodzinne, www.ffr.pl/fundacja (dostęp: 15.08.2018).

✉ barbara\_wyrzykowska@sggw.pl

## Metody badań

Autorka w opracowaniu wykorzystała literaturę przedmiotu oraz raport<sup>2</sup> z badań ankietowych pt.: Kluczowe składniki sukcesu 2017 autorstwa Fundacji Firmy Rodzinne<sup>3</sup>. Badanie zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorstw korzystających ze znaku „drzewko” Firma Rodzinna<sup>4</sup>. Partnerami badania były firma doradcza EY i Bank Pekao SA. Celem badania było zidentyfikowanie różnic rysujących się między dwoma grupami firm rodzinnych (liderami przedsiębiorczości rodzinnej oraz pozostałymi firmami rodzinnymi) w podejściu do otoczenia gospodarczego i warunków prowadzenia biznesu, a także różnic w poziomie przyswojenia kompetencji przyszłości oraz kompetencji w strategicznych obszarach zarządzania.

Badania nad kompetencjami przyszłości, były prowadzone przez Institute for the Future (z siedzibą w Palo Alto), wspólnie z naukowcami z University of Phoenix Research Institute w ramach projektu badawczego Future Work Skills 2020. Efektem pracy naukowców jest lista 10 kompetencji, które będą miały największe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw, w ciągu nadchodzących lat. Ponadto autorzy raportu Future Work Skills 2020 wyodrębnili sześć kluczowych zmian, które kształtują współczesne kompetencje i warunki prowadzenia biznesu w firmach rodzinnych.

## Kluczowe kompetencje, a konkurencyjność

Kompetencje w literaturze rozpatrywane są z perspektywy jednostki lub organizacji; stąd ich podział na indywidualne i organizacyjne. Kompetencje indywidualne obejmują: wiedzę, umiejętności, wartości i standardy, motyw, etykę pracy, entuzjazm oraz własny wizerunek. Kompetencje organizacyjne, które pozwalają przedsiębiorstwu dominować na rynku, to m.in.<sup>5</sup>:

- zrozumienie, jaka będzie konkurencja w przyszłości,
- umiejętność znajdowania przyszłej niszy rynkowej,
- zdolność mobilizowania wszystkich pracowników,
- umiejętność pokonywania konkurentów bez nadmiernego ryzyka.

---

<sup>2</sup> Niniejszy raport oparty był na wynikach badania ilościowego przeprowadzonego w formie wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI) na próbie 202 przedsiębiorstw rodzinnych. Wywiady telefoniczne zrealizowano w dniach 9–21 stycznia 2017 roku. Próba została podzielona na dwa segmenty: liderów przedsiębiorczości rodzinnej oraz pozostałe firmy rodzinne.

<sup>3</sup> Fundacja Firmy Rodzinne (FFR) powstała w 2011 roku. Fundacja stawia sobie za cel, aby poprzez integrację, wspieranie oraz promowanie działań, zadbać o wspólny interes rodzin biznesowych i ich otoczenie.

<sup>4</sup> Firma rodzinna to dobra marka, która cieszy się zaufaniem. Dla odbiorców i konsumentów stanowi gwarancję stabilności, uczciwości i dbałości o najwyższą jakość dostarczanych produktów i usług. Drzewko na produktach: wyróżnia produkt lub usługę, budzi pozytywne skojarzenia u konsumentów (tradycja, zaufanie, wysoka jakość), zachęca do zakupu, stanowi symbol przynależenia do grupy firm dumnych ze swojej rodzinności.

<sup>5</sup> K. Piotrowski (red.): Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku, WAT, Warszawa 2006, s. 35.

W opinii Prahalada i Hamela kluczowe kompetencje związane są z obszarem technologii, produkcji i zarządzania. Są one pewną całością różnorodnych umiejętności, posiadanych przez poszczególne strategiczne jednostki przedsiębiorstwa, i dlatego stanowią atrybut przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, wykorzystujących różne technologie. Łączenie ich daje możliwość generowania nowych produktów i wprowadzenia nowych elementów do produktów już wytwarzanych. Tak ujmowane kluczowe kompetencje „wymagają kolektywnego uczenia się, zaangażowania i integracji między strategicznymi jednostkami biznesu”<sup>6</sup>.

Leonard- Barton<sup>7</sup> ujmuje kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa znacznie szerzej. Tworzą je systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i szeroko pojmowane kwalifikacje pracowników (umiejętności, doświadczenie, postawy, motyw, wyznawane wartości, poziom wartości, energia witalna) oraz zestaw norm i wartości organizacyjnych, powiązanych ze sobą w całość trudną do zdefiniowania, i to stanowi o unikalności kompetencji organizacji jako całości.

Omawiane kompetencje są definiowane jako cały zestaw umiejętności i technologii. Stanowią syntezę wielu zróżnicowanych umiejętności, technologii i strumieni wiedzy, charakteryzują się następującymi cechami<sup>8</sup>:

- 1) wnoszą kluczowy wkład w wartość postrzeganą przez klienta,
- 2) dana umiejętność, lub ich zestaw, jest unikatowa, a więc reprezentuje wyższy poziom aniżeli konkurenci oraz jest trudna do imitowania,
- 3) dany zestaw umiejętności pozwala na wprowadzenie gamy nowych produktów lub usług.

Identyfikacja istniejących w danym przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji polega na poszukiwaniu takich zestawów zintegrowanych umiejętności, które charakteryzują się trzema zdefiniowanymi wyżej cechami. Odpowiednia wielkość i struktura zasobów przedsiębiorstwa oraz efektywne ich wykorzystywanie poprzez ciągłe tworzenie unikatowego zbioru zasobów, zdolności i umiejętności, które stają się kluczowymi kompetencjami, jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej (rys.).

Wobec dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu raz wypracowane kluczowe kompetencje nie mogą pozostawać statyczne, ale muszą podlegać ciągłej ewolucji i zmianie. Tylko te przedsiębiorstwa, które inwestują i „uaktualniają” swoje kompetencje, są w stanie kreować alternatywy strategiczne. Trudno jest rozwijać wszystkie kompetencje, dlatego każda organizacja powinna zidentyfikować te kluczowe w odniesieniu do zamierzonych celów<sup>9</sup>.

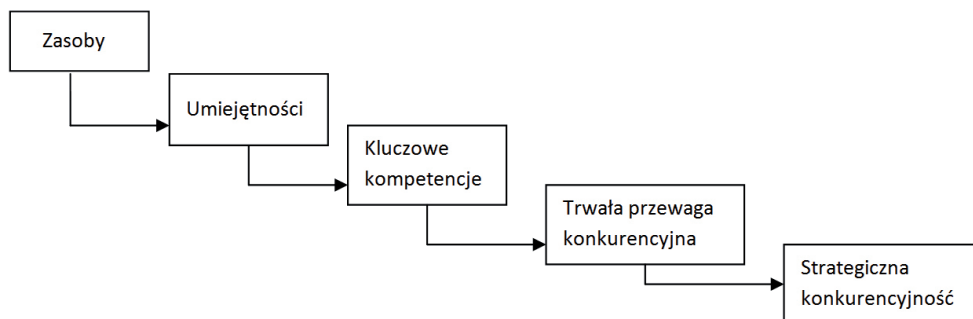
---

<sup>6</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad: Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999, s. 190.

<sup>7</sup> D. Leonard- Barton: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development, Strategic Management Journal 13, s. 111–125.

<sup>8</sup> Z. PierścioneK: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003, s. 228.

<sup>9</sup> M. Kacprzak, A. Król: Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy, Zarządzanie. Teoria i Praktyka 2(10), 2014, s. 41–46.



**Rysunek.** Współzależność między zasobami i umiejętnościami a konkurencyjnością firmy

Źródło: M. Rybak (red.): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003, s. 18.

Jedną z podstawowych kompleksowych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa określających pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej jest koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa autorstwa Hamela i Prahalada. Określa ona pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej, a więc związane z konkurencyjnością przedsiębiorstwa w długim okresie. W krótkim okresie konkurencyjność firmy wynika głównie z takich elementów jak cena oraz jakość produktu. W długim okresie natomiast konkurencyjność zapewnia zdolność tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych kompetencji, które kreują nowe produkty<sup>10</sup>. Autorzy koncepcji twierdzą, iż wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji decyduje o przywództwie na rynku. Nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw inicjują rozwój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Tworzenie kluczowych kompetencji rozpoczyna się z wyprzedzeniem 5–10 lat w stosunku do obecnych produktów i technologii. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe koncepcje zaspakajania potrzeb odbiorców<sup>11</sup>. Firma jest postrzegana jako hierarchia: kluczowe kompetencje – podstawowe produkty – rynkowo zorientowane jednostki. Tworzenie i wykorzystywanie kluczowych kompetencji jest podstawowym problemem strategicznym przedsiębiorstwa. Strategie przedsiębiorstwa dotyczą właśnie kreowania i wykorzystywania kluczowych kompetencji<sup>12</sup>.

Kluczowe kompetencje nie dotyczą jedynie poszczególnych produktów czy usług. Mogą one raczej być wykorzystywane w wielu sferach działalności firmy. Kompetencja jest kluczową wówczas, gdy stanowi fundament wejścia firmy na nowy rynek produktu.

<sup>10</sup> Z. Pierścionek: Strategie..., op.cit., s. 225.

<sup>11</sup> G. Hamel, C. Prahalad: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 1990, nr 3. s. 15.

<sup>12</sup> J. Nieżurawska, Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce, Wydawnictwo – „Dom Organizatora” – TNOiK, Toruń 2010, s. 56–62.



Oznacza to, że dzięki kluczowym kompetencjom przedsiębiorstwo ma szansę stworzyć technologie, które można zastosować w wielu produktach i na wielu rynkach<sup>13</sup>.

### **Firmy rodzinne**

Firma rodzinna definiowana jest bardzo różnie. Autorka niniejszego opracowania przyjęła, że przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem, w którym większa część własności (przynajmniej 50% kapitału) oraz funkcje zarządzania znajdują się w rękach członków rodziny. Nie oznacza to, że w takiej organizacji wszystkie zatrudnione osoby muszą być ze sobą spokrewnione. Wystarczy, aby prezes, dyrektorzy poszczególnych działów, czy członkowie rady nadzorczej połączeni byli więzami krwi.

W firmach rodzinnych mogą także pojawiać się doświadczeni menedżerowie. Bardzo często okazuje się, że rodzina nie jest w stanie poradzić sobie z bieżącymi problemami. Często brak wiedzy dotyczącej mechanizmów rynkowych czy sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa nie pozwala na rozwój rodzinnych podmiotów. W tej sytuacji należy zatrudnić wykwalifikowaną kadrę menedżerską.

To nie wielkość przedsiębiorstwa ale spełnienie następujących warunków decyduje o tym, że jest to firma rodzinna<sup>14</sup>:

1. Dominująca własność członków rodziny w danym przedsiębiorstwie. To rodzina wskazuje kierunki jego rozwoju i podejmuje najważniejsze decyzje.
2. Członkowie rodziny biorą czynny udział w zarządzaniu firmą.
3. Deklaracja o chęci pozostawienia firmy w rękach rodziny i nie sprzedawaniu jej obcemu kapitałowi czy konkurencji. Celem jej właścicieli nie jest podnoszenie wartości aktywów spółki tak, aby w pewnym momencie sprzedać ją z zyskiem. Taka firma jest budowana na pokoleniach.

Polskim przykładem, który spełnia te wszystkie warunki jest spółka LPP z siedzibą w Gdańsku, która w swoim portfelu ma takie marki jak Reserved, House, Cropp, Mohito i Sinsay. Model ten spełnia swoją funkcję, mimo iż LPP już dawno z lokalnej, polskiej firmy stała się istotnym graczem na rynku odzieżowym, obecnym w dwudziestu krajach. Co ważne, to właściwie ostatnia taka duża firma w segmencie detalicznym, która pozostaje w polskich rękach.

Firmy rodzinne są specyficznymi podmiotami, od typowych przedsiębiorstw różnią się<sup>15</sup>:

- 1) przenikaniem spraw osobistych i biznesowych – często na niedzielnych obiadach w domu rodzinnym omawiane są sprawy spółki, a problemy pojawiające się między członkami rodziny stają się przedmiotem dyskusji w biurze prezesa,
- 2) emocjonalnym zarządzaniem firmą – spółka jest niejako „dzieckiem całej rodziny”, wszystkim zależy na odniesieniu sukcesu, więc porażki i sukcesy są omawiane z wielkim zaangażowaniem emocjonalnym,

<sup>13</sup> P. Wachowiak (red.): Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, SGH, Warszawa 2006, s. 19.

<sup>14</sup> Firmy rodzinne dla..., op.cit.

<sup>15</sup> Firma rodzinna – czy może być efektywna?, Poradnik Przedsiębiorcy, 2016, [www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-firma-rodzinna-czy-moze-byc-efektywna](http://www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-firma-rodzinna-czy-moze-byc-efektywna) (dostęp: 15.08.2018).

- 3) możliwościami szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych – członkowie rodziny na bieżąco orientują się w sprawach spółki, śledząc sytuację finansową i interesując się jej pozycją na rynku. Jeśli firma zacznie gorzej funkcjonować, członkowie rodziny od razu reagują, gdyż zależy im, aby podmiot dający im zatrudnienie i stabilizację, odnosił sukcesy w branży,
- 4) unikalną kulturą organizacyjną – powstaje na podstawie więzi rodzinnych, wartości, które wyniesione zostały z domu rodzinnego,
- 5) faworyzowaniem członków rodziny i utrudnieniem awansu niespokrewnionym pracownikom,
- 6) koniecznością zaplanowania sukcesji władzy,
- 7) nieufnością w stosunku do wykształconych i doświadczonych menedżerów,
- 8) preferowaniem finansowania inwestycji z własnych pieniędzy, nie zaś zaciąganie na ten cel kredytów.

W Polsce spośród zbadanej przez autorów raportu próby (2291) polskich przedsiębiorstw, tylko 36% było przedsięwzięciami rodzinnymi a dominującą formą wśród nich były mikroprzedsiębiorstwa, czyli takie firmy, które zatrudniają do dziewięciu osób. Mimo wszystko coraz częściej czytamy o dużych polskich firmach rodzinnych, wynika to nie tylko ze względu na chęć atrakcyjnego zaprezentowania się przyszłym pracownikom. Po prostu biznesy zakładane w Polsce 30 lat temu tuż po upadku komunizmu, zostały rozwinięte do takiej skali działalności, że często zapominamy o tym, że u źródeł ich rozwoju stoi rodzina, która zgodnie zarządza rozwojem swojego przedsięwzięcia i buduje kapitał dla kolejnych pokoleń<sup>16</sup>.

### **Czynniki powodujące zmiany na rynku pracy, a kompetencje przyszłości**

Autorzy (Institute for the Future i Uniwersytetu w Phoenix) w raporcie Future Work Skills 2020, wyodrębnili sześć kluczowych zmian, które kształtują współczesne warunki pracy i prowadzenie biznesu w firmach rodzinnych<sup>17</sup>:

- 1) Rozwój inteligentnych maszyn i systemów** – pracownik nie jest już zaangażowany w pracę powtarzalną. Firmy wprowadzają do swojej działalności maszyny lub oprogramowanie, dzięki któremu można zredukować zatrudnienie lub przesunąć pracowników do prac kreatywnych.
- 2) Nowe media** – nowe sposoby komunikacji wymagają kompetencji cyfrowych wykraczających poza zwykły język. Elektroniczne środki przekazu, czyli media społecznościowe oraz komunikaty internetowe, które wymuszają natychmiastową odpowiedź. Konieczność selekcji informacji oraz posługiwania się językiem obrazkowym i skrótem myślowy.
- 3) Przeliczalny świat – big data** – ogromna ilość danych zgromadzonych w urządzeniach elektronicznych w połączeniu z dostępną obecnie mocą przeliczeniową kom-

---

<sup>16</sup> H. Orzechowski: Firma rodzinna to nie tylko mały biznes. Dziś to także potężne firmy, 2018, [www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikel/firma-rodzinna-to-nie-tylko-maly-biznes-dzis,29,0,2410781.html](http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikel/firma-rodzinna-to-nie-tylko-maly-biznes-dzis,29,0,2410781.html) (dostęp: 20.08.2018).

<sup>17</sup> Kompetencje przyszłości... op.cit., s. 11.

puterów pozwala tworzyć algorytmy, profile segmentacje i podejmować decyzje na podstawie tych mechanizmów.

- 4) **Wzrost globalnej długości życia** – wydłuża się czas aktywności zawodowej i pojawiają się nowe modele rozwoju kariery pracownika. W firmach pracuje coraz więcej osób w wieku powyżej 50 lat.
- 5) **Superstruktury organizacyjne** – rozwój technologii społecznościowych wpływa na sposób prowadzenia pracy, w tym produkcję i dystrybucję, np. produkty są projektowane przy współpracy zespołów z różnych krajów, produkcja jest w innym kraju, a dystrybucja prowadzona jest na cały świat.
- 6) **Globalnie połączony świat** – rozwój łączności globalnej powoduje konieczność dostosowania sposobu pracy do ciągłej wymiany informacji i szybkiego reagowania na docierające sygnały rynkowe.

Tabela. Kluczowe kompetencje przyszłości

Kompetencja	Opis
1. Wnioskowanie	Umiejętność znalezienia głębszego znaczenia i sensu rzeczy, dostrzegania znaczeń, które nie są widoczne na pierwszy rzut oka.
2. Inteligencja społeczna	empatia, umiejętność łatwego wchodzenia w relacje z innymi ludźmi, rozumienie ich potrzeb, czytanie emocji, budowanie zaufania.
3. Myślenie adaptacyjne	sprawność w wymyślaniu nowych odpowiedzi na problemy poprzez rozwiązanie wykraczające poza utarte schematy i reguły. Umiejętność szybkiej reakcji na zmiany.
4. Kompetencje międzykulturowe	Umiejętność funkcjonowania w różnych środowiskach kulturowych np. zatrudnianie pracowników z innych obszarów społeczno-kulturowych (obcokrajowców, osób o innej etniczności, wyznaniu, pochodzeniu). Outsourcing do innych państw.
5. Synteza danych	Umiejętność zestawienia ze sobą dużych partii danych w celu uzyskania wiedzy, która pozwala na argumentację opartą na liczbach, np. zestawienie danych o sprzedaży z kilku różnych oddziałów firmy w celu przewidywania zamówień.
6. Biegłość w nowych mediach	umiejętność krytycznej oceny informacji krążących w mediach społecznościowych oraz tworzenia treści dostosowanej do ich specyfiki w celu osiągnięcia własnych korzyści.
7. Multidyscyplinarność	Biegłość w zrozumieniu i łączeniu znaczeń koncepcji pochodzących z różnych dziedzin.
8. Myślenie projektowe	Intuicyjna metoda pracy, dzięki której powstają innowacje łączące elementy inżynierii, biznesu, designu oraz nauk społecznych. Umiejętność przełożenia skomplikowanych danych na wiele prostych, wzajemnie powiązanych działań, których realizacja prowadzi do pożądanego działania.
9. Radzenie sobie z przeładowaniem informacyjnym	Umiejętność selekcji i odnajdywania znaczenia w szumie informacyjnym.
10. Współpraca wirtualnych zespołów	Praca za pośrednictwem komunikatorów wirtualnych bez wymaganej obecności fizycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie kompetencje przyszłości..., op.cit.

Chcąc przetrwać w środowisku warunkowanym opisanymi przez Institute for the Future czynnikami zmian, firmy powinny przyswoić 10 kompetencji. Katalog tych kompetencji został przedstawiony w tabeli.

### Podsumowanie i wnioski

Firma rodzinna zazwyczaj kojarzy się z małym przedsiębiorstwem, które prowadzone jest przez członków rodziny. W rękach rodzin najczęściej są sklepiki osiedlowe, restauracje, hoteliki czy zakłady usługowe. Wbrew pozorom wiele firm rodzinnych można znaleźć także wśród dużych firm. Do ich grona należy zaliczyć takie marki jak Porsche czy Lego. Na globalnym rynku, ale również w Polsce funkcjonuje bardzo wiele dużych organizacji, którymi zarządzają wielopokoleniowe klany.

Firmy rodzinne są efektywne, jeśli są umiejętnie zarządzane. Ich przewaga wynika z istnienia więzi pomiędzy członkami najwyższej kadry menedżerskiej. Aby przetrwać i prężnie się rozwijać na konkurencyjnym rynku muszą przyswoić 10 kluczowych kompetencji, które zostały przedstawione w niniejszym artykule.

We współczesnym otoczeniu gospodarczym tempo i kierunki zmian są zaskakujące. Zatem poznanie, a zwłaszcza zrozumienie kompetencji przyszłości służyć ma identyfikacji i ocenie tych zasobów w firmach rodzinnych, rozwinięciu pewnych kompetencji i uzupełnieniu braków. Takie podejście stanowi jeden z fundamentalnych czynników zdobywania przewagi konkurencyjnej.

### Literatura

- Firma rodzinna – czy może być efektywna?, Poradnik Przedsiębiorcy, 2016, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-firma-rodzinna-czy-moze-byc-efektywna> (dostęp: 15.08.2018).
- Firmy rodzinne dla firmy rodzinnych, Fundacja Firmy Rodzinne, [www. ffr.pl/fundacja](http://www.ffr.pl/fundacja) (dostęp: 20.08.2018).
- Hamel G., Prahalad C.: Przewaga konkurencyjna jutro. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review 1990, 3.
- Kacprzak M., Król A.: Strategiczne kompetencje kadry menedżerskiej a rynek pracy, Zarządzanie. Teoria i Praktyka 2(10), 2014, 41–46.
- Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017, Raport z badania Kluczowe Składniki Sukcesu, kwiecień 2017 s. 11, <https://ffr.pl/pl/umiejtnosc-korzystania-z-big-data-oraz-inteligencja-spoeczna-to-kluczowe-kompetencje-przyszlosci-dla-firm-rodzinnych/> (dostęp: 20.08.2018).
- Leonard-Barton D.: Core Capabilities and Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development, Strategic Management Journal 13, 1992.
- Nieżurawska J.: Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce, Wydawnictwo – „Dom Organizatora” – TNOiK, Toruń 2010, s. 56–62.
- Orzechowski H.: Firma rodzinna to nie tylko mały biznes. Dziś to także potężne firmy, 2018, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/firma-rodzinna-to-nie-tylko-maly-biznes-dzis,29,0,2410781.html> (dostęp: 20.08.2018).
- Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003.
- Piotrowski K.: Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku, WAT, Warszawa 2006.
- Rybak M. red.: Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003.
- Wachowiak P. red.: Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstw, SGH, Warszawa 2005.

### **Key competences of the future in family businesses**

**Summary.** The purpose of the article is to answer the question: what competences do family businesses need to develop in the future? The study presents a theory on the key competences and functioning of family businesses on the Polish labor market. In addition, the results of research carried out by the Foundation Family Businesses were presented. The source of the data was the subject literature and the report on the research Key components of success 2017 by the Foundation Family Businesses.

**Key words:** key competences, future competences, family businesses



**Hasan B. Yavuz**✉

Adana Science and Technology University

## The Economic Function of The State

**Summary.** The debate over the role of the state in the economy reaches the times when the science of economics has emerged. While the economic activities of the state are inevitable especially in times of crisis, these activities have always been criticized in terms of side effects other than affecting the crisis. This study examines the work done in the literature in terms of public sector size and the failures in economic activities. The reasons for the economic borders of the state, especially under the view of the liberal state, are the most prominent points in the study.

**Key words:** state, economic activity, liberalism, public sector size

### Introduction

Since the Mercantilist era when “economics” has existed as an independent science, there has always been a competition between the State and the Individual in directing the economy. The medieval point of view that ignores the individual, with the Renaissance and Reform movements, has at least changed on the basis of thought.

During the past hundred years, the role of the government in the economy has followed a course of ups and downs. Until the crisis of 1929, Classical Economics emphasized that the state should fulfill only diplomacy, justice, defense and infrastructure services, and that economic activities should be organized by the invisible hand in the market system. However, when the crisis can not be overcome with the recommendation of the Classical doctrine, the economic organization of the state has come on the agenda. Keynesian economics, advocating the economic organization of the state, revealed the reasons for this organization with the theory of failure of markets.

The state has been successful in organizations of economic activity until 1970s. However, when the responsibility of stagflation in 1970s is tied to the state, as its slow process of public decision-making, extravagance, corruption and productivity declines, this time, the classical doctrine tried to reduce the role of the state by advocating public failure theory instead of market failure.

✉ hbyavuz@adanabtu.edu.tr

### **Methodology and literature**

In this study, literature review method was used to examine the views of the state economic activities and the size of the public sector. In this context, the issue of taxation of public sector size is examined firstly. In the following section, the size and causes of the failure of the state in economic activities have been examined and the reason why the economic activities of the state should be limited. The final section is the result and comment section.

### **Scale of Public Sector and Taxation Requirement:**

Since the existence of social life, there are some services that people expect to meet as their collective life demands. It is understood from the system preference of the government that which services it undertakes. In the socialist system, the state owns all means of production. And it has undertaken all the services. The financing of these services is financed by the means of production that already owned by the state. At the other end of the system debate, the minimal state deals with the elimination of basic physiological needs. Financing of the minimal government is the tax <sup>1</sup>.

Today, the number of countries adopting these two end system definitions is very small. Countries have embraced the understanding of the social state which is between the two systems. However, whatever the system is, the boundaries of the tasks the government undertakes are bringing along the problem of financing. Financing of public services is possible in two ways: First; taxation, the second is; borrowing which will also require taxing in future periods<sup>2</sup>.

The limitation of the state's economic role lies in the limitation of public spending and the limitation of public power on taxing. The price of change in social life is taxation. In the first phase of change, taxation was only financing the services that needed for people to live. But with the increase in the need of public services, taxation has become limitless. This unlimited power has then been abused by those possessing the power. Although some restrictions have been imposed on the state's taxation authority, taxes are still a burden on the public in some modern economies<sup>3</sup>.

Battaglini va Coate has also stated that the public sector can finance its expenditures in two ways. First; the taxation of labor income, the second; borrowing from capital markets. As a third way, the government can finance future public expenditures by trading of bonds using the interest rates. However, it should be remembered that whichever method of financing is used, the use of public spending, or in other words, the increase of the economic role of the state, will bring about taxation in future periods <sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> M.C. Güran, S. Cingi: Devletın ekonomik müdahalelerinin etkinliđi, 2002, retrieved from: [www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/sayi03/04guran.pdf](http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/sayi03/04guran.pdf) (accessed: 27.08.2018).

<sup>2</sup> C.C. Aktan, D. Dileyici, Ö Saraç: Anayasal perspektiften vergi reformu ve 'Vergi. Anayasası' önerisi. *Public Choice and Constitutional Economics Journal*, 2001, vol.1 Issue no. 3, p. 34.  
<sup>3</sup> C.C. Aktan: *Anayasal İktisat*. Political Bookstore, August 2002, p. 427–434.

<sup>4</sup> M. Battaglini, S. Coate: A dynamic theory of public spending, taxation, and Debt. *S.*, March 2006, retrieved from: <http://www.nber.org/papers/w12100> (accessed: 27.08.2018).



Although the requirement of taxation is accepted by everyone, there are important debates on the subject, scope and methods of taxation. Since the first known liberation movement, Manga Carta, it has been emphasized that the power of taxation of government should not be in the hands of one person or a fraction, and that this power should be determined by the communities in which the large masses of people are represented<sup>5</sup>. It should also be noted that population growth increases public spending and tax revenues. For this reason, it is inevitable that the volume of the public sector will increase with the increase of the population. Growth in the volume of the public sector will also bring additional constraints on freedoms<sup>6</sup>.

In order to ensure individual freedom, the authority and powers of the state must be limited. J.M. Buchanan defined an overgrown state as „Leviathan”. Leviathan is an object that represents evil. Increase in the size of the public sector will bring with it a number of political and economic corruption. The most important indicator of economic corruption is that the increasing public spending constantly increases the tax burden on individuals. Financing these expenditures at sources such as borrowing and emissions at a time  $t$  will also mean that the tax burden will increase in the period  $t + 1$ . And the increase in the tax burden will indirectly bring about social corruption.

Authorities on the subject of taxation of the state must be defined and limited by a separate constitution. This determination will save the individual from the burden of taxation. Thus, the frequently change in the tax rates or the scope of taxation with the political preferences will be prevented, so that a rapid and effective decision-making mechanism will be created and the rent-seeking activities of both politicians, bureaucrats and other interest groups will be reduced<sup>7</sup>.

Battaglini and Coate argued that the value of goods and services produced by the public is uncertain, such as wars or natural disasters. In this uncertainty, they say there are two ways of making policy: First; as they call it business-as-usual (BAU), the government invests in areas where the private sector can not invest, especially in infrastructure investments. The second is; termed as Responsible-Policy-Making (RPM), states that the government should give up such investments for the purpose of maximizing national interests, and only take a role on guiding the private sector or showing the new paths. Under the BAU regime, the public increases public welfare by producing necessary public goods or by making investments. In the RPM regime, however, the state allows all proceeds to be earned by the private sector and let them make the necessary expenditures. This difference in the public benefit view will, of course, affect public debt and tax rates, which are the means of financing. In RPM, the requirement for taxation will be lower than BAU<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> C.C. Aktan, D. Dileyici, Ö Saraç: Anayasal perspektiften vergi reformu ve ‘Vergi Anayasası’ önerisi, *Public Choice and Constitutional Economics Journal* 2001, no., vol.1 Issue 3.

<sup>6</sup> C.C. Aktan: *Anayasal İktisat*, Political Bookstore 2002, p. 427–434.

<sup>7</sup> C.C. Aktan: *Anayasal İktisat ve Ekonomik Anayasa*, İz Yayıncılık, İstanbul, İstanbul 1997, p. 31–35.

<sup>8</sup> M. Battaglini, S. Coate: *A dynamic...*, op.cit.

### **Inadequacy of the state in economic activities**

As we have already mentioned above, the basic stance of the state's economic activity limitation is the public failure theory.

In the market economy system, the presence of the state in economic activities is regarded as an intervention in the market system. This intervention will distort the market balance, so economic success and growth will be adversely affected. This view of Smith was adopted by many economists such as Friedman, Hayek, Kuznets, Lewis, Myrdal and Schultz. However, in spite of these views of the mentioned economists, it is observed that after the second world war, the regulatory role of the state economic activity and the private sector is increasing gradually, especially in the underdeveloped and developing countries. The large size of the public sector will reduce productivity and slow economic growth. The reasons for this:

- the public sector generally operates with low efficiency. The regulation process of the activities usually leads to overloading and increasing the cost of the economic system;
- the fiscal and monetary policy instruments the state uses to intervene in the economic system often cause to overload and leading to an increase in the cost of the economic system<sup>9</sup>.

In the 1960s, the reasons for the failure of the public in the Public Failure Theory of Public Preference economists are listed as follows:

- Voters do not have enough preferential knowledge about public goods because of propoganda, advertising, low level of education, heterogeneity of cultural levels.
- The rent-seeking activities of the press and interest groups prevent voters' real preferences from reaching political power.
- To be able to get more votes, the concentration of budget resources in certain regions, that is to say the service favoritism, prevents the public economy from making an optimum decision.
- Policies to reduce short-term unemployment and increase output to finance re-election are financed by non-tax routes. This policy choice will mean long-term debt and inflation<sup>10</sup>.

Public preference theory states that three elements play an important role in the creation of public policies. The first of these is the voters. Voters will want to hear policy recommendations about themselves. For example, a voter who is a farmer will be interested in agricultural policies, and will not have knowledge of nuclear policies, although it would be known that vote they give would not have much effect in the political decision-making process. The other element, politicians, has more knowledge than voters. However, since the politician is also a voter, the decisions to be made must be related to his or her own interests. The third element, bureaucrats, will want to direct public policies to protect and develop their own status. As can be seen, the preferences of all

---

<sup>9</sup> S. Ulutürk: Kamu harcamalarının ekonomik büyüme üzerine etkisi 2001, retrieved from: [http://www.iibf.akdeniz.edu.tr/iibf\\_dergisi/1.dergi/uluturk.zip](http://www.iibf.akdeniz.edu.tr/iibf_dergisi/1.dergi/uluturk.zip) (accessed: 27.08.2018).

<sup>10</sup> C.C. Aktan: Anayasal İktisat..., op.cit.

the three elements have deviations from optimal public preference. In Sümer the presence of information asymmetry between the decision-makers and the policy makers in the absence of communication will result in the failure of the state. One of the main reasons for the decline in the central plan in the last 20 years is the information asymmetry and the lack of communication. The public sector is so big in centrally planned economies that it is unlikely that policy makers will have the full knowledge<sup>11</sup>.

Altay also counted the reasons for the failure of the state in countries with centralized planning. According to this; the existence of state-protected industrialists, inefficient and inferior production of manufacturing industry, suppressed inflation due to the financing need of public expenditures, the ineffective distribution of public spending and the existence of a social security system promoting ineffective work or not working are the main reasons for the failure of the public sector<sup>12</sup>.

Egeli referring to these failings of central planning, says that living negativities lead to growth declines, economic depression, and social unrest by increasing the cost of economic activities<sup>13</sup>.

Contrary to this view Li argued that central planning failed not because of the above failures but because of the rise and strength of liberal policies, which he characterized as pro-capitalist. According to him, especially in socialist economies, the state has been really successful in meeting the basic needs of citizens, such as housing, nutrition and education. However, it is important to remember that for economic growth and development, much more is needed to raise living standards<sup>14</sup>.

Yüce emphasized in his article that the state should not be as effective as the central planner. The state should only intervene in the economy in order to establish an efficient market economy. To reach this aim, he has argued that the government must undertake two basic tasks. The first is to organize individual fundamental rights and freedoms in norms that developed market economies possess. The second is to prepare and improve the market competition environment. Particularly, it is necessary to educate the knowledgeable people who know the market economy and its operation, and to collect culture economy of the market economy in this way. This is clearly a task that the government must undertake. In this case, approaches that abstract the economic activities that minimize the effectiveness of the state will not be correct. The State will

---

<sup>11</sup> K.K. Sümer: Merkezi planlı ekonomilerden piyasa ekonomisine geçişte planlama ve bağımsız devletler topluluğundaki Türk Cumhuriyetlerinin iktisadi potansiyelleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1992, p. 37.

<sup>12</sup> A. Altay: Geçiş ekonomilerinde devletin ekonomik rolleri, görevleri ve KOBİ'lerin Durumu, 2003, retrieved from: <http://www.econturk.org/turkiyeekonomisi/gecis.pdf>. (accessed: 27.08.2018).

<sup>13</sup> H.A. Egeli, Ö.S. Emsen: Geçiş ekonomilerinin makro ekonomik performansları ve Kırgızistan üzerine bir değerlendirme. International symposium on Globalization and Transition economies 2-4 May, Bishkek, Kyrgyzstan, Kyrgyzstan-Turkey Manas University 2002, p. 379.

<sup>14</sup> M. Li: After neoliberalism: is Empire, is social democracy, is socialism?, 2004, retrieved from: <http://www.antimai.org/bs/mingili0204.htm> (accessed: 27.08.2018).

inevitably carry out economic activities if necessary while carrying out those activities it undertakes<sup>15</sup>.

Another argument of those who argue that the state should be effective is the theory of growth. Theories of growth say that economic modernization or change activities naturally increase the effectiveness and role of the public. Even though this emphasis on the role of the public is necessary, growth theories also acknowledge that resources and capital go to useless places.

For the growth or the modernization of the economy, state plays a central role in the beginning. The administrative system may be able to change itself. However, in addition to the prerequisite administrative restructuring of economic development, it also requires radical changes in the political and social system. To this end, the state must develop commercial markets, organize educational needs, meet social health care demands, and create key social and financial structures. All these tasks require the state to increase its role in the economy.

Tobin studied Wagner's legislation, in terms of the Chinese economy, explaining the relationship between state activity and economic growth, which was indeed constituted for developed countries such as America and Europe. The study also includes an implementation of Wagner's laws on China<sup>16</sup>.

Adolf Wagner is a German economist who has formulated an increase in state activity and increased state spending. Wagner has argued that urbanization has evolved with industrialization, and that the growing dimension of health, social and cultural expenditure has also magnified the dimension of the economy in the economy. In other words, Wagner's law explains the role and reasons for the role of the public in economic modernization. According to Wagner laws, economic growth and development will spontaneously increase the role of the state. Wagner's law also explains the economic and political reasons for interfering with the failures of the state's market system.

In his study of the Chinese economy, Tobin concluded that the economic transformation in China resulted in a labor movement in the services sector from urban to urban migration and industrial sectors. Urbanization, by itself, requires a flow from low-income agricultural communities to modern life. As this movement will change the composition of individual demand, it will bring about an increase and change in the activities of the state. These increases and changes in the state's activities will also increase costs. The state is now obligated to not only increasing its own income but also increasing the income of the migrants and providing them better public services<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> M. Yüce: The Problem of Harmonization of the Kyrgyz Republic with the Free Market Economy, *Economics and Society* 2004, vol. 6, no. 1, retrieved from: [www.isguc.org](http://www.isguc.org) (accessed: 27.08.2018).

<sup>16</sup> J. Tobin: Economic liberalization, the changing role of the state and Wagner's Law, 2005, *China's development experience since 1978*, p. 29. [www.elsevier.com/locate/worldder](http://www.elsevier.com/locate/worldder) (accessed: 27.08.2018).

<sup>17</sup> J. Tobin: *Economic...*, op.cit., p. 30.

### **The views on the boundaries of the state and liberalism**

Neoclassical model suggests that financial variables such as taxation and public expenditure affect income levels but do not have long-term effects on economic growth<sup>18</sup>. Furthermore, according to Neo-classical economists, the increase in the economic role of the state will distort the distribution of resources in the economy by preventing price signals from fulfilling the role of providing effective resource allocation. This approach, however, ignores the need for increased activity of the public in industrialized countries. Keynesian theory is; argues that national income can be increased by increasing public expenditures under the existence of inactive capacity and inadequate demand. Both theories states that the increase in income will also affect public activity. However, defining the boundaries of these activities will be important both in effective allocation of resources and in economic growth.

Many of the new generation of Development Economists have said that state action should be operated if it is the only way to do a particular task, and it should be ended when it is no longer useful. The idea that “whatever non-state institutions can do better than or as good as the state, should never be made by the state” is a general acceptance of the new generation of development economists. No matter how loudable the government’s activity is, it should not be made to serve any political purpose, the assumptions it is based on should not change, and it should focus on a specific performance for the public. If the rules of the state’s activities deteriorate, the event becomes politicized. This always leads to a rapid degeneration in service<sup>19</sup>.

However, there are some things that, if all the conditions exist for the effective execution of the state, the state can not do these things well even if all the rules are met. The most important factor in this is the deterioration of the performance of the oppressed state in order to please the voters who have different values and different demands. Performance requires concentration in a single objective.

In the comprehension of a limited state or minimal state, the economic activities of the state must be minimized. The social state gains importance at this point, and it is engaged in a limited number of activities that the market can not achieve. These are services such as education, health, prevention of environmental pollution, justice and defense. However, understanding of the social state leads to the opinion that any problem in society is solved by the political process and therefore by the state. This is where the boundaries of the state emerge. Indeed, in the 1970s it became clear that in some countries the social welfare state had not been able to achieve the expected successes<sup>20</sup>.

The current economic system is liberalism. However, in developed and developing countries, some reasons may be mentioned that require government intervention in the economy. These; market failures, the existence of public goods, lack of information,

---

<sup>18</sup> S. Fölster, M. Henrekson: Growth and the public sector: a critique of the critics 1999, p. 26.

<sup>19</sup> P. F. Drucker: New Facts (Seventh Edition). Minpa Matbaacılık, Ankara 2000, p. 296.

<sup>20</sup> A. Altay: Geçiş..., op.cit.

the existence of stiffer competition conditions in some sectors, and the excess of movable assets that the state possesses. These reasons are somewhat different from the reasons listed in the theorem of wealth prosperity. The theorem of welfare economics argues that the state should intervene in the economy due to some dynamic and static failures of the markets. In other words, there is a market economy, but the state is interfering with the operation in error. On the other hand, it is believed that the state should intervene in the economy in the transition economies since that the market has not yet developed.

Prior to capitalism, the production system was determined according to military objectives. The distinctive feature of Capitalism compared to pre-capitalist production methods is its new marketing principle. To be rich, it is not enough to have the accumulated capital accumulated in a single time. A cumulative capital accumulation is an achievement of the socialist system. However, it will be necessary to invest these accumulated funds in areas that will provide consumer satisfaction repeatedly. This is what the liberal economic order has achieved. The market process is like a referendum that repeated every day, and pushes those who do not use their own property, in the direction of the orders given by the people, out of the ranks of those who make profits<sup>21</sup>.

Liberal economics, which advocates that the state should limit its economic activity, bases this view on the idea that individual freedom is as important as public good. In this sense, the state should be a means to secure individual freedoms and fundamental rights. That is, the state should not undertake any functions other than internal and external security and justice services that will provide these security. In other words, 'it should not be a subject in the system.' This limitation will also prevent conflicts of politicians, voters and interest groups in the decision-making process. Economic agents turning to profit maximization and pursuing profit will also strengthen the state<sup>22</sup>.

According to the liberal economic thought, while the individual pursue his own interests, the state will also develop. This phenomenon is seen as the assumption that the consumer is dominant. It has been argued that this sovereignty of the consumer will provide economic growth and that income will be distributed in relative justice, not in absolute justice<sup>23</sup>.

In the 1980s many efforts have been made to identify the role of the state in the economy, especially in the field of economic growth. The new role of state in these studies is very different from the role of Keynesian investor and producer state. The new role of the State is to do work that will increase the effectiveness of private enterprise such as education, R & D, technology transfer, protection of property rights, strengthening of communication networks, reduction of transaction costs. The more successful the state is, the better the economic performance is assumed to be<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> L.V. Mises: Liberty and Property, Market Journal 2004, 3, p.10, p. 87–103.

<sup>22</sup> E.A. Güvel: Political-economy interactions in Turkey's, Nobel Yayınları, Ankara 2003.

<sup>23</sup> L.V. Mises: Liberty..., op.cit., p. 10.

<sup>24</sup> O. Demir: The Changing Role of the State in the context of Internal Growth, retrieved from: [http://www.kilgonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=181](http://www.kilgonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=181), (accessed: 13.11.2017).

In his work on the reasons for the failure of the state, Friedman found that politicians, bureaucrats and public officials who spent the state's money were not meticulous in doing these expenditures. According to the Friedman Matrix, the individual will spend his money in a way that maximizes his or her benefit with minimal cost. In the public economy, however, the individual spends someone else's money for someone else. This leads the individual to ineffective spending and extravagance without making profit maximization. For this reason, if the amount of money to be spent by public is reduced by reducing the role of the public in the economy, this waste or inefficiency can be avoided<sup>25</sup>.

### Conclusion

The restructuring of the state, and in particular the downsizing, is a topic that has been discussed and argued all over the world lately. The state nowadays has become a very centrist, bureaucratic convict, and a great tutelage authority. The economic, social and political powers that the state possesses should be limited. These powers are dangerous for the social structure. State administration must be downsizing while being transparent in order to remove corruption from every scene and must evolve from being a means of subject for rent-seekers.

The only condition for being a strong state is not the existence of a large public sector. The indication of the power of the state is that state being active and enables the citizens to lead a life at the desired level of prosperity. State can achieve this power, by not producing goods and services, but by meeting all the physiological needs of people and societies, leaving all remaining economic activity to the market system.

### References

- Aktan C.C.: Anayasal İktisat ve Ekonomik Anayasa, İz Yayıncılık, İstanbul 1997.  
Aktan C.C.: Anayasal İktisat, Political Bookstore, İstanbul 2002.  
Aktan C.C., Dileyici D., Saraç Ö.: Anayasal perspektiften vergi reformu ve 'Vergi Anayasal önerisi, Public Choice and Constitutional Economics Journal 2001.  
Altay A.: Geçiş ekonomilerinde devletin ekonomik rolleri, görevleri ve KOBİ'lerin Durumu 2003, retrieved from: [www.econturk.org/turkiyeekonomisi/gecis.pdf](http://www.econturk.org/turkiyeekonomisi/gecis.pdf). (accessed: 27.08.2018).  
Battaglini M., Coate S.: A dynamic theory of public spending, taxation, and Debt. March 2006, retrieved from: <http://www.nber.org/papers/w12100> (accessed: 27.08.2018).  
Demir O.: The Changing Role of the State in the context of Internal Growth, retrieved from: [http://www.kilgonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=181](http://www.kilgonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=181) (accessed: 13.11.2017).  
Drucker P.F.: New Facts (Seventh Edition), Minpa Matbaacılık, Ankara 2000.  
Egeli H.A., Emsen Ö.S.: Geçiş ekonomilerinin makro ekonomik performansları ve Kırgızistan üzerine bir değerlendirme, International symposium on Globalization and Transition economies 2–4 May, Bishkek, Kyrgyzstan, Kyrgyzstan – Turkey Manas University 2002.  
Fölster S., Henrekson M.: Growth and the public sector: a critique of the critics, 1999, retrieved from: <http://www.elsevier.com/locate/econbase> (accessed: 27.08.2018).

<sup>25</sup> C.C. Aktan: Anayasal İktisat. Political..., op.cit., p. 427–434.

- Güran M.C., Cingi S.: Devletin ekonomik müdahalelerinin etkinliği, 2002, retrieved from: <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/sayi03/04güran.pdf>. (accessed: 27.08.2018).
- Güvel E.A.: Political-economy interactions in Turkey's, Nobel Yayınları, Ankara 2003.
- Li M.: After neoliberalism: is Empire, is social democracy, is socialism? January 2004, retrieved from: <http://www.antimai.org/bs/mingili0204.htm>. (accessed: 27.08.2018).
- Mises L.V.: Liberty and Property, Market Journal 2004, 3, p. 10.
- Sümer K.K.: Merkezi planlı ekonomilerden piyasa ekonomisine geçişte planlama ve bağımsız devletler topluluğundaki Türk Cumhuriyetlerinin iktisadi potansiyelleri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1992.
- Tobin J.: Economic liberalization, the changing role of the state and Wagner's Law, 2005: China's development experience since 1978, retrieved from: <http://www.elsevier.com/locate/worlddev> (accessed: 27.08.2018).
- Ulutürk S.: Kamu harcamalarının ekonomik büyüme üzerine etkisi 2001, retrieved from: [http://www.iibf.akdeniz.edu.tr/iibf\\_dergisi/1.dergi/uluturk.zip](http://www.iibf.akdeniz.edu.tr/iibf_dergisi/1.dergi/uluturk.zip). (accessed: 27.08.2018).
- Yüce M.: The Problem of Harmonization of the Kyrgyz Republic with the Free Market Economy 2004, Economics and Society vol. 6, no. 1, retrieved from: [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=192](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=192) (accessed: 27.08.2018).



**Marek W. Kozak**✉

Uniwersytet Warszawski

**Recenzja pracy: Sylwia Dołzbłasz „Sieci współpracy transgranicznej na pograniczach Polski”, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego 40, s. 295, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017**

**Streszczenie.** Temat tej publikacji to przedstawienie polskich regionów granicznych wspieranych przez UE przy pomocy jednolitej metodologii SNA (społeczna sieć badawcza). Wydaje się pierwotnie, że to wartościowa metodologia, która jednak nie obejmuje wszystkich elementów współpracy (gospodarczej, środowiskowej lub przestrzennej itd.). Praca jest podporządkowana 7 hipotezom, z których 4,5 jest potwierdzonych. Wnioski podsumowują sieci współpracy we wszystkich regionach granicznych.

**Słowa kluczowe:** Polska, polskie pogranicza – podsumowanie, SNA (Społeczna Sieć Badawcza), przydatność

Współpraca i rozwój obszarów pograniczy z racji swej złożoności i wieloaspektowości stanowi jedno z bardziej skomplikowanych zagadnień badawczych. Trzeba znać problemy rozwoju kraju rodzimego, ale też krajów ościennych. Nic dziwnego, że dotąd – mimo dość licznych prób – nie podejmowano w Polsce tych zagadnień szeroko, wieloaspektowo i konsekwentnie. Po raz pierwszy zastosowano w omawianej pracy konsekwentnie system SNA (społeczną sieć badawczą), ale dopiero we wnioskach przedstawiono słabości systemu SNA. Jest to wprawdzie analiza ograniczona na ogół do analizy socjologicznej, ale pracę tę obejmującą lata 2007–2013 i projekty przygraniczne należy przyjąć z tym większym zainteresowaniem, jako zarówno teoretyczną i empiryczną, a być może zarazem historyczną. Nie tylko z powodu bieżących problemów europejskich z przyjęciem uchodźców z Afryki i Azji, czy reform planowanej polityki budżetowej Unii Europejskiej (UE), Autorka podkreśla, że „podstawową zaletą analizy sieciowej jest to, że umożliwia ona ujmowanie nawet bardzo skomplikowanych i wielowymiarowych relacji między wieloma elementami

✉ m.kozak@uw.edu.pl

w sposób ścisły i skwantyfikowany” (s. 45). To oczywiście prawda, ale nie wyczerpująca głębi badań pogranicza, do czego należy też charakterystyka gospodarki i środowiska. Do tego wniosku dochodzi Autorka we wnioskach z pracy (nr 5).

Główne cele ogólne pracy to: identyfikacja najważniejszych cech współpracy na poziomie lokalnym w ujęciu sieciowym oraz analiza współpracy w Polsce w latach 2007–2013. Badanie jest prowadzone na granicach lądowych przy użyciu systemu SNA (Social Network Analysis; społeczne badanie sieciowe, dotąd rzadko stosowane, jako zbyt jednostronne, w badaniach współpracy transgranicznej). Badaniu sieci towarzyszyło badanie charakterystyki obszaru oraz współpracy instytucjonalnej, które na ogół okazało się obszerniejsze, niż zapowiadana analiza sieciowa. Badanie podporządkowano 7 hipotezom, z których niemała część została wyeliminowana w badaniu. Badaniem objęto wszystkie regiony ujęte w latach 2004–2006 oraz 2007–2013.

Książka składa się z wprowadzenia (1), 3 rozdziałów merytorycznych (r. 2, *Od linii do sieci* (s. 22–61), r. 3, *Uwarunkowania kształtowania sieci współpracy transgranicznej w Polsce* (s. 62–97), r. 4, *Sieci współpracy transgranicznej na pograniczach Polski – analiza empiryczna* [s. 98–243]). Rozdziały 2 i 3 mają głównie charakter teoretyczny. Rozdział 4, najobszerniejszy i dotyczący spraw tytułowych, obejmował analizę 890 projektów z lat 2007–2013 bez projektów pomocy technicznej oraz 716 projektów z lat 2004–2006 wraz z ich beneficjentami (uczestnikami, partnerami) (wprowadzenie, s. 20–21). W krajach dysponujących granicą zewnętrzną UE, w grę – obok projektów Europejskiej Współpracy Terytorialnej (EWT) – wchodziły także projekty Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa (EISiP). Ponadto w publikacji były też cenne wnioski końcowe (s. 244–258), bogata literatura (s. 259–273) i inne spisy i załączniki.

Biorąc pod uwagę badany okres (2007–2013), bardzo wartościowym wprowadzeniem do tematu jest rozdział 2 (po *Wprowadzeniu*, *Od linii do sieci*) poświęcony ewolucji współpracy granicznej, uwarunkowaniom instytucjonalnym oraz zasadom wsparcia w omawianym okresie. Bliżej o tematyce zmian autorka pisze w podrozdziale 3.1.3 (*EWT 2007–2013 a Interreg 2004–2006*) (s. 72–88), mimo tytułu omówione zostało także znaczenie Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa (EISiP, choć *de facto* EISiP stanowi niewielką, ale ważną część współpracy).

Dokonana w pracy dokładna definicja zmian w porównaniu z Interregiem z wcześniejszego okresu (2000–2006, dla nowych krajów członkowskich 2004–2006) jest naprawdę ważnym i użytecznym punktem wyjścia do analizy. Szkoda tylko, że nie zauważono wymagań wobec regionów przejściowych (rozwinętych np. Saksonia, która miała odrębny program zorientowany na rozwój transgraniczny i integracji społecznej) (czytaj: głównie innowacyjność projektów), niż programy Meklemburgia/Brandenburgia – Polska oraz Brandenburgia – Polska. Tym samym w jednym kraju różnicowano możliwość realizacji celów, co stanowiło w istocie poważne utrudnienie dla czeskich i dolnośląskich gmin i instytucji (zgodnie z prawem reprezentujących projekty nieinnowacyjne, jako regiony słabiej rozwinięte) na pograniczu saksońskim. W efekcie prowadziło to do zróżnicowanego podejścia do projektów współpracy.

Podobnie interesująca jest analiza koncepcji badań sieciowych pogranicza wsparta szczegółowym omówieniem ujęć i terminologii (od s. 22). Autorka wskazuje problem

braku współczesnych klasyfikacji obszarów przygranicznych, co prowadziło ją do własnej propozycji badania (zob. s. 38). Pośród wielu czynników branych pod uwagę w analizie programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej (EWT) i Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa (EISiP), uwzględniono także czynnik kulturowy (s. 25), co jest cechą bardzo istotną i pożądaną dla zrozumienia współpracy międzynarodowej.

Rozdział 4 (O sieciach współpracy transgranicznej na pograniczach Polski) poświęcony został szczegółowemu empirycznemu omówieniu pogranicza niemieckiego, czeskiego, słowackiego, litewskiego, polsko-białorusko-ukraińskiego, polsko-rosyjsko-litewskiego oraz m.in. przedstawieniu zmian stosunków transgranicznej współpracy w latach 2007–2013 wobec lat 2004–2006. Pominięto współpracę bałtycką, a to ze względu na jej faktyczne nieistnienie w okresie 2004–2006.

Omówienie każdego pogranicza było podzielone na dwie części: charakterystykę pogranicza oraz sieci współpracy. Tym samym pomniejszono rolę analizy SNA.

Wreszcie rozdział 4 obszernie omawia czynniki mające wpływ na strukturę projektów. Omawia także różne odmienności liczby instytucji (programy południowe i zachodnie od programów wschodnich i północnych) (s. 242).

W części poświęconej pograniczu polsko-niemieckiemu podzielono opis na saksońsko-polski (południowy i północny). W przypadku polsko-saksońskim kładziono nacisk na odmienność interesów obu stron w odniesieniu do projektów mających być finansowanymi przez środki strukturalne UE.<sup>1</sup> Być może należałoby silniej w pracy podkreślić, iż wynikało to z odmienności przepisów: regiony zamożniejsze (np. Saksonia) powinny poszukiwać głównie partnerów do projektów innowacyjnych (w ramach rozwoju transgranicznego), podczas gdy regiony biedniejsze (np. Czechy, Słowacja i Polska) mogły ten wymóg ominąć, realizując projekty współpracy nieinnowacyjne, zorientowane raczej na współpracę w zakresie współpracy transgranicznej, przejść drogowych, infrastruktury turystycznej itp. Na tle pozostałych programów opis programu polsko-saksońskiego był najbardziej zaawansowany i najbardziej rozdrobniony (gęstość niska, bo tylko 0,018) (s. 123). Była to pod tym względem struktura odmienna od innych (bardziej północnych) programów polsko-niemieckich. W tekście, niestety, nie zostały dokładnie omówione przyczyny.

Regiony północne reprezentował region pograniczny polsko-meklembursko-brandenburski, gdzie pośród polskich beneficjentów wyróżniał się zamek w Szczecinie oraz jednostki lokalnego samorządu terytorialnego. Po stronie niemieckiej wyróżniał się zaś powiat Vorpommern-Greifswald jako punkt integracji jednostek zainteresowanych. W sieci programu ogółem było 118 węzłów. Z kolei sieć współpracy liczyła gęstość rzędu 0,0371 (niewiele).

Na pograniczu czesko-polskim wyróżniono ilość współpracujących instytucji i gęstość współpracy. Każdy region (w ramach EWT to NUTS 3, tylko w praktyce składające się na NUTS 2) objęty programem nie przekraczał progu 75% PKB. W pracy dość ryzykowny jest opis porozumienia polskich województw i czeskich regionów (jakich?), bowiem nie

<sup>1</sup> Zob. M.W. Kozak: Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim (recenzja), *Studia Regionalne i Lokalne* 2014 a, nr 1(55), s. 131–152.

jest jasne, z czym dokonuje się porównań (NUTS 3 – czeski: samospravní územní kraj – czy NUTS 2 – územní kraj).<sup>2</sup> Nie jest jasne, których regionów w Czechach (być może i na Słowacji) porozumienia dotyczyły (już na s. 17). W pracy, dla jasności, powinny być określone dokładnie typy współpracujących regionów w ramach EWT, jako jedynej formy współpracy. Mimo wszystko współpraca z Czechami – zdaniem Autorki – układała się korzystnie.

Współpraca ze Słowacją w ramach EWT także układała się pomyślnie i bez większych kłopotów. Żaden z objętych regionów nie był powyżej 75% PKB<sup>3</sup>. Niewielka kwestia, dotyczyła relacji z Ukrainą, bowiem zarówno Polska, jak i Słowacja były położone na granicy zewnętrznej Unii, a ze względu na konkurowanie o częściowo pokrywające się tereny i ukraińskie jednostki terytorialne, dochodziło do pewnych napięć w toku prac nad poszczególnymi projektami. Konkurencja polsko-słowacka wyrażała się jaśniej w programie Polska-Białoruś-Ukraina (EISiP). W sumie w programie Polska-Słowacja zrealizowano głównie projekty turystyki, ochrony środowiska, kultury i dróg (s. 140), w większości infrastrukturalne. Nie bez znaczenia były też zaszłości historyczne: Słowacja, jako część państwa czechosłowackiego, miała podczas wyzwania kraju przez ZSRR znacznie lepsze stosunki z ZSRR, niż Polska po odkryciu Katynia. W odniesieniu do sieci, w projektach współpracy transgranicznej brało udział 244 instytucje, w tym 111 polskich i 133 słowackie (wobec braku słowackich powiatów, jak w Czechach, w programie dominowały gminy). Gęstość sieci wynosiła niewiele, bo tylko 0,024 (s. 143)

Pogranicze polsko-białorusko-litewskie to dominacja projektów infrastruktury turystycznej, wyraźnie wyższy niż na innych pograniczach udział projektów ochrony zdrowia, pozostałej infrastruktury społecznej i infrastruktury bezpieczeństwa publicznego oraz projektów w zakresie badań i rozwoju oraz ochrony środowiska (s. 150). Jeśli zaś chodzi o sieci, to najbardziej aktywne były instytucje polskie (132), ukraińskie (90) i białoruskie (36). Nadto, mimo trójstronności programu, zdecydowanie przeważały projekty dwustronne (s. 155).

Pogranicze polsko-rosyjsko-litewskie (finansowane w ramach Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa) wyróżniało się wielkością obszaru objętego oraz formalizacją granicy zewnętrznej z Federacją Rosyjską. W programie brały udział głównie (jak we wszystkich programach) jednostki samorządu terytorialnego (jst) szczebla lokalnego oraz regionalnego (dominował Kaliningrad, choć w Obwodzie Kaliningradzkim wi-

---

<sup>2</sup> Środki strukturalne pochodzące z Unii w okresie 2007–2013 były planowane w Czechach nie na poziomie krajów samorządowych (*kraje*, NUTS 3), lecz krajów niesamorządowych (*sdružené kraje*, NUTS 2). Zapewne chodziło o regiony samorządowe (NUTS 3), ale te w Czechach w okresie 2007–2013 nie miały praw dzielenia europejskich środków strukturalnych na rozwój, aczkolwiek od rządowego poziomu (NUTS 2) regiony samorządowe NUTS 3 dostawały środki na zgłoszone wcześniej przez siebie projekty (naturalnie jeśli z akceptacją poziomu NUTS 2). Zob. M.W. Kozak: *The Karlovy Vary Subregion as an Example of a Border Region – a Case Study Report*, Raport w ramach programu europejskiego pod nazwą GRINCOH, Brussels 2014 b, Working Paper 6.03.02.02, s. 1–26, zwłaszcza s. 4–5, [http://www.grincoh.eu/media/serie\\_6\\_spaces\\_\\_territories\\_and\\_regions/grincoh\\_wp6.03.02.02\\_kozak.pdf](http://www.grincoh.eu/media/serie_6_spaces__territories_and_regions/grincoh_wp6.03.02.02_kozak.pdf), (dostęp: 12.07.2018).

<sup>3</sup> Słowacji, podobnie jak Czech, dotyczyć mógł sposób przydziału kompetencji (zob. uwagę w przypisie 1)

dać było zależność od administracji Federacji Rosyjskiej). Przeważały projekty turystyczne i ochrony środowiska oraz projekty ochrony zdrowia oraz inne projekty społeczne. Stosunkowo niska była współpraca (0,031).

Pogranicze polsko-litewskie (mimo jego ograniczeń granicy, było finansowane przez EWT). Pogranicze to wyróżniało się na tle pozostałych omawianych w pracy, niskim bardzo udziałem projektów turystycznych, za to dominacją projektów infrastruktury oświatowej, drogowej oraz bezpieczeństwa publicznego. Łącznie ponad 60% projektów to projekty infrastrukturalne. Jeśli chodzi o sieć, to program Litwa-Polska należał do obszarów o najwyższej gęstości współpracy (0,6) (s. 193). Wynikało to po części z małej liczby instytucji (tamże).

Problem dysponowania środkami miał niebagatelne znaczenie dla wszelkich porozumień międzynarodowych. Podobnie jak miejsce regionu w klasyfikacji ogólnounijnej w okresie 2007–2013. Nie ma wątpliwości, że nie było to bez wpływu na strukturę projektów (np. polscy beneficjenci łatwiej porozumiewali się z partnerami czeskimi, bowiem region saksoński (jako przejściowy lub rozwinięty NUTS 2) kładł wraz z upływem czasu dużo większy nacisk na projekty innowacyjne). To jakościowe zagadnienie zostało praktycznie w pracy pominięte, mimo że wspomniano o różnicach w Niemczech, ale ani razu nie wspominając czynników innowacyjnych. Z kolei w okresie 2007–2013 był obowiązujący podział regionów europejskich klasy NUTS 2 na regiony biedne, tzw. konwergencji (poniżej 75% PKB średniej europejskiej), mogące pomijać projekty innowacyjne oraz regiony zamożniejsze (ponad 75% PKB) (przejściowe lub rozwinięte), muszące (zwłaszcza pod koniec realizacji) koncentrować się na projektach innowacyjnych.

Książka konsekwentnie próbuje analizować wszystkie przyjęte programy według jednej metody (Social Network Analysis, wspartej analizą gospodarki i przestrzeni) i prowadzi do wniosków ogólnych. Generalny wniosek mówi, że sieci współpracy w Polsce są słabo rozwinięte (z wyjątkiem pogranicza polsko-czeskiego), a jednostek o wysokim stopniu centralizacji jest relatywnie niewiele (s. 244). Ważny, choć dość oczywisty jest wniosek potwierdzony, że bliskość granicy miała jednak wpływ na aktywność instytucji (im bliższa granica, tym większa aktywność). Charakter granicy (cechy kraju graniczącego, członek Unii Europejskiej czy też nie) nie pozostaje bez znaczenia (s. 246). Potwierdziła się hipoteza o koncentracji rodzajowej instytucji realizujących projekty współpracy w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej/Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa, czyli europejskiej współpracy terytorialnej (wewnątrz UE) i Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa (z krajami spoza UE) (s. 248).

W sumie analiza przeprowadzona w książce (r. 5, Wnioski) dowiodła całkowitej lub tylko częściowej nieprawdziwości około połowy z 7 starannie dobranych hipotez, potwierdziła też znaczenie analizy (diagnozy) obszarów przygranicznych, także w analizie społecznej sieci badawczej (SNA). Pozytywnie potwierdzono hipotezę, że sieci współpracy w Polsce są słabo rozwinięte (s. 244), nadto potwierdzono, że odległość od granicy państwowej ma wpływ na strukturę instytucji (s. 246), oraz że poziom rozwoju powiązań sieciowych oraz charakter współpracy jest warunkowany rodzajem granicy i cechami pogranicza (s. 246). Ponadto potwierdziła się hipoteza wskazująca na występowanie koncentracji rodzajowej instytucji realizujących projekty współpracy transgranicznej

w ramach EWT/EISP (s. 248). Nadto częściowo potwierdzono hipotezę, iż podobieństwo partnerów sprzyja współpracy (s. 247). Pozostałe hipotezy (około 2,5 na 7 hipotez) nie potwierdziło się w pełni lub częściowo.

Podsumowanie szczegółowych efektów analiz współpracy na polskich pograniczych, stanowią ciekawszą partię pracy (r. 5, Wnioski). W odniesieniu nie tylko do przepływów, jak też do cech pogranicza, znaczną rolę różnicującą odegrały:

- udział poszczególnych rodzajów instytucji,
- tematyka podejmowanych działań,
- rozmieszczenie przestrzennego instytucji/beneficjentów,
- gęstość sieci i zidentyfikowanych instytucji kluczowych.

I nie tylko, jak czytamy we Wnioskach (s. 249 i nast.). Problem jednak polega na tym, że badanie tak zaprojektowane koncentruje się na kwestiach instytucjonalno-społecznych.

Na uwagę zasługują też załączniki, ułatwiające wgląd w badania, których głównym partnerem były jednostki samorządu terytorialnego. Mimo wszystko zgodnie z sieciowym podejściem i analizą przepływów, duże miasta odgrywają rosnącą rolę we wszelkiej współpracy (zał. 5 i 6). Zwłaszcza gdy chodzi o innowacyjność czy kulturę (wysoką, ale też i niską).

Książka ma też ogólne słabości i silne strony, o których trudno dalej nie wspomnieć.

Zacznijmy od stwierdzenia, że hipotezy były w części nietrafne. Nie wszystkie dało się obronić (pozytywnie zweryfikowanych 4,5 na 7 hipotez). Nie jest to wina, lecz raczej zasługa Autorki, która przedstawiła całą grupę hipotez.

Szkoda też, że analizę sieci, w tym analizę struktury tematycznej projektów, analizę struktury rodzajowej instytucji (beneficjentów, analiza lokalizacji beneficjentów), analizę w ujęciu dynamicznym oraz związku między typem instytucji, rodzajem projektów oraz jego lokalizacją wobec granicy, ograniczono jedynie do projektów kofinansowanych przez Unię Europejską (projekty Europejskiej Współpracy Terytorialnej i Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa) oraz skoncentrowano się tylko na danych ilościowych, pomijając aspekt jakościowy. Czy wszystkie projekty były potrzebne? Pewnie niekoniecznie. Z jednej strony należy podziwiać konsekwencję w zastosowaniu analizy sieci do niemal wszystkich programów 2007–2013 finansowanych przez Unię Europejską, z drugiej jednak trudno zrozumieć, dlaczego pominięto alokację projektów niefinansowanych przez UE (tylko przez budżet) czy też finansowanych przez UE w okresie przedakcesyjnym (do 1.05.2004 roku). Naturalnie to decyzja badacza, ale szkoda, że jej przyczyn nie wyjaśniono (tak, jak faktu, że badano tylko programy powtarzające się w kolejnych okresach UE 2000–2013). Mimo wszystko można też się było spodziewać poszerzonej analizy np. znaczenia analizowanych projektów w rozwoju kraju lub w budżecie pomocy transgranicznej, czyli analizy obejmującej dane ilościowe, ale też elementy jakościowe, jakich bardzo brak w tekście.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Zob. G. Gorzelak: Wykorzystanie środków Unii Europejskiej dla rozwoju kraju – wstępne analizy, Studia regionalne i lokalne 2014, nr 3(57), s. 5–25. Na s. 24 autor wskazuje podobieństwa między analizą zespołu Misiąga oraz to, że „istnieje korelacja między wielkością absolutną tych środków a dynamiką

Choć książka ta wprowadza badaczy do nowoczesnej (choć jednostronnej) metodologii światowej, to zbyt małą rolę odgrywa w niej literatura czeska i inne, pochodzące z krajów ważnych dla nas jako partnerzy (nie tylko współpracy, ale i handlu międzynarodowego). W końcu wydano w 2004 roku (zatem w okresie omawianym) czeską książkę niezbyt świadczącą o Polsce i czeskim podejściu do tejeż w porównaniu z podejściem do RFN.<sup>5</sup> Uwaga ta dotyczy także innych krajów graniczących z Polską, gdzie informacja kontekstowa w omawianej pracy Sylwii Doźbłasz jest raczej ograniczona.

Największą wartość recenzowanej pracy Sylwii Doźbłasz stanowi wkład metodologiczny (konsekwentna, omawiana i rozbudowana analiza sieci współpracy, a zarazem krytyczne podejście do metody SNA). Analiza ta nie wyczerpuje jednak w pełni rozumienia współpracy, która jest bardzo złożona i zależy od wielu czynników (środowiskowe, ekonomiczne i in.), a które nie w pełni i nie wszędzie zostały wykorzystane w pracy. Jest to praca zbliżająca do ujęcia światowego, gdzie cechy regionu są jedynie danymi wspomagającymi, a uwagę koncentruje się na przepływach i współpracy (SNA), co jest podejściem innowacyjnym na polskim gruncie. Tylko czy dobrym i sprawdzonym? Doświadczenie zachodnie dowodzi, że niezbyt. Zastosowanie SNA (sieci powiązań społecznych) do analizy współpracy transgranicznej okazało się mieć dobre i złe strony.

Po pierwsze, w omawianej pracy nie obeszło się bez bliższej charakterystyki tej współpracy na pograniczu (struktura projektów, struktura i rola beneficjentów, walory regionów itp.). Po drugie, sam opis sieci (węzłów i niefortunnie zwanych „krawędzi”) nie wystarczył, by osiągnąć cele analizy sieciowej.

Zapewne niepełność dowodu na prawdziwość hipotez nie świadczy źle o Autorce, lecz raczej o przyjętym systemie analizy społecznej, być może głównie socjologicznej (SNA). W toku analizy pograniczy nie udało się też obejść bez odniesień do okresu 2014–2020. Z kolei obeszło się bez określenia zwłaszcza w przypadku Czech i Słowacji, jakie regiony w przypadku EWT wchodzi w grę. Dodatkowo w obu krajach przestały istnieć powiaty. Saksonia – jako region pomad 75% – na mocy prawa musiała kłaść nacisk na innowacyjność projektów, etc. Mimo tytułu książki (gdzie mowa o pograniczach Polski), pominięto niektóre pogranicza (np. Południowy Bałtyk i inne, we wcześniejszym okresie niewystępujące obszary współpracy transgranicznej lub np. wchodzące w skład regionów pogranicznych niemieckich). Dużą zaletą książki jest analiza metodyczna przydatności metody SNA, ale okazało się, że to nie dość, by w pełni scharakteryzować dane pogranicze. Ponadto zaletą okazuje się omówienie ziem państwowych, nie zaś każdego programu. Praca dobrze świadczy o rzetelności Autorki i o książce, wnoszącej nową formę wiedzy o części programów polskich pograniczy, istniejących w okresie 2004–2013 (ale nie wszystkich).

---

gospodarczą – regiony i układy lokalne, które otrzymały więcej funduszy unijnych, to z jednej strony układy terytorialne już najwyżej rozwinięte, a z drugiej najszybciej rozwijające się.” (s. 24). Zob. też G. Gorzelak, B. Jałowiecki: Koniunktura w Polsce lokalnej 2013 *Studia regionalne i lokalne* 2014, nr 4(58), s. 5–24. Rzecz dotyczy tych samych badań ogólnopolskich.

<sup>5</sup> M. Jeřabek., J. Dokoupil, T. Havliček. a kolektiv: *České pohraničí. Bariéra nebo prostor zprostředkování?* (Czeskie pogranicze. Bariera czy obszar pośrednictwa?), Praha 2004, wyd. Academia Praha (Czeska Rep.).

Mimo wszelkich uwag pod adresem pracy warto podkreślić, że książka ta jest dowodem, iż we Wrocławiu (obok Warszawy i Lublina<sup>6</sup>) umocnił się silny ośrodek rozwojowy badań pogranicza. Wypada tylko życzyć powodzenia i dalszych postępów w badaniach.

### Literatura

- G. Gorzelak: Wykorzystanie środków Unii Europejskiej dla rozwoju kraju – wstępne analizy, *Studia regionalne i lokalne* 2014, nr 3(57), s. 5–25.
- G. Gorzelak, B. Jałowiecki: Koniunktura w Polsce lokalnej 2013, *Studia regionalne i lokalne* 2014, nr 4(58), s. 5–24.
- A. Jakubowski, A. Miszczuk, B. Kawalko, T. Komornicki, R. Szul (red.): *New borderlands, Cross-border relations and regional development*, Series: Regions and Cities, 2017 Routledge – Taylor and Francis Group, Oxon-New York, s. 250.
- M. Jeřábek., J. Dokoupil, T. Havlíček, a kolektiv: *České pohraničí. Bariéra nebo prostor zprostředkování? (Czeskie pogranicze. Bariera czy obszar pośrednictwa?)*, 2004, wyd. Academia, Praha (Czeska Rep.), s. 296.
- M.W. Kozak: Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim (recenzja), *Studia regionalne i lokalne* 2014 a, nr 1(55), s. 131–152.
- M.W. Kozak: *The Karlovy Vary Subregion as an Example of a Border Region – a Case Study Report*, GRINCOH Working Paper Series 2014.
- M.W. Kozak, Working Paper 6.03.02.02, s. 1–26, s. 4–5, [http://www.grincoh.eu/media/serie\\_6\\_spaces\\_territories\\_and\\_regions/grincoh\\_wp6.03.02.02\\_kozak.pdf](http://www.grincoh.eu/media/serie_6_spaces_territories_and_regions/grincoh_wp6.03.02.02_kozak.pdf), (dostęp: 12.07.2018).

### Book review: Sylwia Dotzblasz „Cross-border cooperation networks on the borderland of Poland”

**Summary.** Topic of this publication is presentation of Polish borderlands supported by the EU with the SNA (Social Network Analysis) methodology. It seems initially valid methodology, which however does not cover all the elements of cooperation (economic, environmental or spatial etc.). It is subordinated by 7 hypothesis, out of which 4,5 is corroborated. Conclusions sum up networks of cooperation in each borderland.

**Key words:** Poland, Polish borderlands – summary, SNA (Social Network Analysis), usefulness

---

<sup>6</sup> Np. zespół warszawsko-lubelski w składzie: A. Jakubowski, A. Miszczuk, B. Kawalko, T. Komornicki, R. Szul (red.), *New borderlands. Cross-border relations and regional development*, Series: Regions and Cities. 2017, Routledge – Taylor and Francis Group, Oxon-New York, s. 250. Opracowanie interesujące, bowiem całościowo obejmuje pogranicze polsko-ukraińskie.