



ORIGINAL ARTICLE

ARTYKUŁ

FORMALIZATION AND PERMEABILITY OF STATES'S BORDER AND THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF BORDER REGIONS ILLUSTRATED ON THE EXAMPLE OF LOWER SILESIA AND PODLASKIE VOIVODESHIPS

FORMALIZACJA I PRZENIKALNOŚĆ GRANICY PAŃSTWOWEJ A POZIOM ROZWOJU OBSZARÓW PRZYGRANICZNYCH NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO I PODLASKIEGO

Łukasz Wróblewski

Poznań University of Economics / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Summary: Accession of Poland to the European Union and full application of the Schengen acquits toward Poland changed the level of formalization and permeability of Polish state borders. Polish- German state border started to function as a connecting border as it became an internal border of the European Union. On the other hand, the separating function of Polish-Belorussian border was intensified. The border regions are perceived in the reference books as the areas characterized by the low level of development.

A question arises in this context: Is there a relationship between formalization and permeability of state borders and the level of regional development? The aim of this article is to determine the level of development of the border regions LAU-1 (*Local Administrative Units*) of the Lower Silesia and Podlaskie Voivodeships in the context of their location along the state border which has a different level of formalization and permeability. To this end, a research of reference books on state borders has been made and the level of development of the examined objects has been determined by using a synthetic development index. The study encompassed all districts of Lower Silesia and Podlaskie Voivodeships. The data from Statistical Office in Białystok and Wrocław as of 2011 has been used.

In the researched group of border regions not only the least developed regions were indicated, but also the regions characterized by the high level of development. The analysis shows that the regional level of development is dependent on many factors and that a direct relationship between the level of development and the degree of formalization and permeability of state's border should not be indicated.

Key words: border region, regional development, Schengen Area, external and internal border of the European Union

Introduction

The change of formalization and permeability of state border after the entering of Poland to the EU the Schengen Agreement indicates that the degree of formalization and permeability of borders has no

Streszczenie: Akcesja Polski do Unii Europejskiej oraz pełne stosowanie przepisów dorobku Schengen wobec Polski sprawiło, iż zmianie uległ stopień formalizacji i przenikalności polskich granic państwowych. Polsko-niemiecka granica państwowa stając się granicą wewnętrzną Unii Europejskiej zaczęła pełnić funkcje granicy łączącej. Z kolei funkcja dzieląca polsko-białoruskiej granicy państwowej uległa intensyfikacji. Jednocześnie regiony przygraniczne spostrzegane są w literaturze przedmiotu, jako obszary charakteryzujące się niskim poziomem rozwoju.

W tym kontekście pojawia się pytanie, czy istnieje związek formalizacji i przenikalności granic państwowych z regionalnym poziomem rozwoju. Celem artykułu jest określenie poziomu rozwoju regionów przygranicznych LAU-1 (*Local Administrative Units*) woj. dolnośląskiego i podlaskiego w kontekście ich położenia wzdłuż granicy państwowej o różnym stopniu formalizacji i przenikalności. W tym celu przeprowadzono analizę literatury przedmiotu z zakresu granic państwowych oraz określono poziom rozwoju badanych obiektów z wykorzystaniem syntetycznego wskaźnika poziomu rozwoju. Badanie obejmowało wszystkie powiaty z województwa dolnośląskiego i podlaskiego. W badaniu zostały wykorzystane dane statystyczne Urzędu Statystycznego w Białymstoku i Wrocławiu za rok 2011.

W badanej grupie regionów przygranicznych wskazano zarówno na regiony nisko rozwinięte, jaki i na obszary charakteryzujące się wysokim poziomem rozwoju. Z przeprowadzonej analizy wynika, że regionalny poziom rozwoju jest zjawiskiem zależnym od wielu czynników i nie należy wskazywać na bezpośredni związek poziomu rozwoju ze stopniem formalizacji i przenikalności granicy państwowej.

Słowa kluczowe: region przygraniczny, rozwój regionalny, strefa Schengen, granica zewnętrzna i wewnętrzna Unii Europejskiej

Wstęp

Zmiana formalizacji i przenikalności granicy państwowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej (UE) i Układu Schengen wskazuje, iż stopień formalizacji i przenikalności granicy nie ma charak-

Address for correspondence: Łukasz Wróblewski, Poznań University of Economics, Niepodległości Av.10, 61-875 Poznań, Poland, Phone: +48 61 854-33-22, e-mail: lukasz.wroblewski@ue.poznan.pl **Full text PDF:** www.ers.edu.pl; **Open-access article.**

Copyright © Pope John II State School of Higher Education in Białą Podlaska, Sidorska 95/97, 21-500 Białą Podlaska;

Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

permanent character. As the Polish-German border became an internal border it started to serve as a connecting border. As contrast, the separating function of Polish-Belorussian border which constituted an external border of the European Union was intensified. As a consequence, a degree of formalization and permeability of state's border may influence connections and cross-border cooperation of border regions¹ and, at the same time, trade exchange and the level of development.

The aim of this article is to determine the level of development of the border regions LAU-1 (*Local Administrative Units*)² of the Lower Silesia and Podlaskie Voivodeships in the context of their location along the state border which has a different level of formalization and permeability. To this end, a research of reference books on state borders has been made and the level of development of the examined objects has been determined by using a synthetic development index. The study included all LAU-1 units of Lower Silesia and Podlaskie Voivodeships. The research is based on the statistical data from Statistical Office in Białystok and Wrocław as of 2011 (see *Lower Silesia Voivodeship. Subregions. Districts. Communes 2012; Yearbook of Lower Silesia of 2012; Yearbook of Podlaskie Voivodeship of 2012; Podlaskie Voivodeship of 2012- subregions, districts, communes*).

The notion of state's border

When commencing considerations about formalization and permeability of state's borders within the confines of the Schengen Area one should firstly define the notion of a *border* alone. The reference books differentiate between the following kinds of borders: artificial and natural, political and administrative, economic, demographic, maritime and land borders, historical, geometrical, subsequent and antecedent, ethnic and cultural. However, regardless of the criteria applied and of the research perspective, a border constitutes certain line separating 'something from something' and marking out the end and/or the beginning of 'something' (Raczek et al., 2012; Bański et al., 2010). As a consequence a border is, on one hand, something that connects and on the other hand something that distinguishes and separates (Kaczmarek 2011). One has to bear in mind, however, that such an approach is just an informal one and unable to fully define the issue that is the subject of our consideration.

According to the Public International Law a state's border may be defined as a line determining the range of the state authority, a line separating ter-

teru stałego. Polsko-niemiecka granica państwowa stając się granicą wewnętrzną zaczęła pełnić funkcje granicy łączącej. Z kolei funkcja dzieląca granicy polsko-białoruskiej, stanowiącej granicę zewnętrzną Unii Europejskiej, uległa intensyfikacji. W konsekwencji stopień formalizacji i przenikalności granicy państwowej może wywierać wpływ na powiązania i współpracę transgraniczną regionów przygranicznych¹, a tym samym na wymianę handlową i poziom rozwoju.

Celem opracowania jest określenie poziomu rozwoju regionów przygranicznych LAU-1 (*Local Administrative Units*)² woj. dolnośląskiego i podlaskiego w kontekście ich położenia wzdłuż granicy państwowej o różnym stopniu formalizacji i przenikalności. W tym celu przeprowadzono analizę literatury przedmiotu z zakresu granic państwowych oraz określono poziom rozwoju badanych obiektów z wykorzystaniem syntetycznego wskaźnika poziomu rozwoju. Badanie obejmowało wszystkie jednostki LAU-1 z województwa dolnośląskiego i podlaskiego. W badaniu zostały wykorzystane dane statystyczne Urzędu Statystycznego w Białymstoku i Wrocławiu za rok 2011 (zob. *Województwo Dolnośląskie. Podregiony. Powiaty. Gminy 2012; Rocznik Statystyczny Województwa Dolnośląskiego 2012; Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2012; Województwo Podlaskie 2012 - podregiony, powiaty, gminy*).

Pojęcie granicy państwowej

Podejmując rozważania na temat formalizacji i przenikalności granic państwowych w ramach strefy Schengen należy pierwszej kolejności zdefiniować pojęcie samej *granicy*. Literatura przedmiotu wskazuje na granice sztuczne i naturalne, polityczne i administracyjne, gospodarcze, demograficzne, morskie i lądowe, historyczne, geometryczne, subsekwentne i antecedentne oraz etniczne i kulturowe. Jednakże niezależnie od przyjmowanych kryteriów i perspektywy badawczej granica stanowi pewną linię oddzielającą „coś od czegoś” oraz wyznaczającą koniec i/lub początek „czegoś” (Raczyk i in., 2012; Bański i in., 2010). W konsekwencji granica z jednej strony jest tym co łączy, a z drugiej odróżnia i dzieli (Kaczmarek 2011). Należy jednak zauważyć, iż takie ujęcie jest ujęciem potocznym i niedefiniującym w pełni omawianego zagadnienia.

Zgodnie z międzynarodowym prawem publicznym granicę państwową można zdefiniować jako linię określającą zakres władzy państwowej, linię rozdzielającą terytoria suwerennych państw i/lub

1 *Border region* can be each territorial unit that is situated within a 100 km radius from the state's border and one of the administrative borders of which it is the same as state's border – see: Ciok 2004; Solarz 2009; Rykiel 1991

2 *Local Administrative Units* classification is a classification of administrative units. It is sub-divided into the high-level units and low-level units, i.e. LAU 1 and LAU 2. These units are in accordance with *Nomenclature of Territorial Units for the Purposes of Statistics (NTS)* adopted in Poland, i.e. NTS 4 district and NTS 5-commune (see: Rakowska 2013, p.52-53).

1 Za *region przygraniczny* można uznać każdą jednostkę terytorialną mieszczącą się w pasie do 100 km od granicy państwowej, której jedna z granic administracyjnych pokrywa się granicą państwową (zob. Ciok 2004; Solarz 2009; Rykiel 1991).

2 Klasyfikacja *Local Administrative Units* to przyjęta przez Eurostat klasyfikacja jednostek administracyjnych. Dzieli się ona na jednostki wyższego i niższego szczebla, tj. LAU 1 i LAU 2. Jednostki te odpowiadają przyjętym w Polsce NTS - *Nomenklatura Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych*, tj. NTS 4 - powiat i NTS 5 - gmina (zob. Rakowska 2013, s. 52-53).

territories of sovereign states and/or the areas with no defined affiliation, a line which constitutes a point of contact of at least two sovereign states or as a surface that is perpendicular to the surface of earth and crossing it in direction of the geometric center of Earth (Szachoń-Pszenny 2011). However, respecting the fact that a state's territory encompasses the overland territory, the underground territory, the air space and the inland and sea waters (Antonowicz 1988) one should perceive a border as a surface separating all the elements of the states' territories, not as a line. A state's border perceived as a line may be only applied in a cartographic usage.

As a consequence, a state's border not only separates state's structures but also constitutes a common, contact and connecting element of these structures. Thus it takes a dichotomous form. In this context two basic types of borders can be distinguished: *a connecting border and a separating border*. *A connecting border* comes into being as a result of integrative processes that influence the change of traditional function of state's border which is separating the structures of a state. *A connecting border*, in contrast to the *separating border*, connects the structures rather than separating them. It can be thus assumed that *a connecting border* does not fulfill a traditional function of a border and has a dysfunctional character (cf. Sanguin 1983, Vallusi 1976, Rykiel 1991; Krok 2006; Krok i Smętkowski 2006; Moraczewska 1998).

Formalization and permeability of the state's border

Each state's border is a formal one because its course and status is a result of the provisions of International Law. Its formalization indicates formal requirements determining time, place and way of its crossing. At the same time, the formalization has no permanent character. A perfect example of that is the change of formalization of Polish-German state border after Poland's accession to the European Union and to the Schengen Area. Each border can be characterized by a different level of formalization. Depending on the level of formalization one can thus distinguish formal borders with a low level of formalization or high level of formalization [Rykiel 1991; 2006].

An informal border is a contrast to the formal border and it is determined on the basis of the extrajudicial criteria of delimitation i.e. cultural-ethnic criteria [see: Rykiel 1991; 2006; Raczyk et al.; 2012]. Owing to the fact that the notion of a border is practically non-existent in nature and culture, it should not be referred to in the descriptions of natural (physiographic), ethnic, cultural and social phenomena. In this context the notion of a border should only refer to the idea of political borders of a formal character. The physiographic border can constitute a political border only in the event of setting such border as a result of some human action. Otherwise the notion of a state's border in relation

obszary bez określonej przynależności, linię styku co najmniej dwóch suwerennych państw lub jako płaszczyznę prostopadłą do płaszczyzny ziemi i przecinającą ją w kierunku geometrycznego środka ziemi (Szachoń-Pszenny 2011). Jednakże uwzględniając fakt, iż terytorium państwowe obejmuje terytorium lądowe, terytorium podziemne, przestrzeń powietrzną oraz wody śródlądowe i morskie (Antonowicz 1988) granicę państwową należy spstrzegać jako płaszczyznę rozdzielającą wszystkie elementy terytorium państw, a nie jako linię. Granica państwowa jako linia może występować tylko w ujęciu kartograficznym.

W konsekwencji granic państwowa nie tylko rozdziela struktury państwowe, ale i również stanowi element wspólny, stykowy i łączący owe struktury. Nabiera ona zatem dychotomicznego charakteru. W tym kontekście można wskazać na dwa podstawowe typy granic, tj. *granica łącząca* oraz *granica dzieląca*. *Granica łącząca* powstaje w wyniku procesów integracyjnych wpływających na zmianę tradycyjnej funkcji granicy państwowej jaką jest rozdzielanie struktur państwowych. W efekcie *granica łącząca*, w przeciwieństwie do *granicy dzielącej*, nie rozdziela tych struktur, lecz je łączy. Można zatem założyć, że *granica łącząca* nie spełnia tradycyjnej funkcji granicy i ma charakter dysfunkcyjny (por. Sanguin 1983, Vallusi 1976, za: Rykiel 1991; Krok 2006; Krok i Smętkowski 2006; Moraczewska 1998).

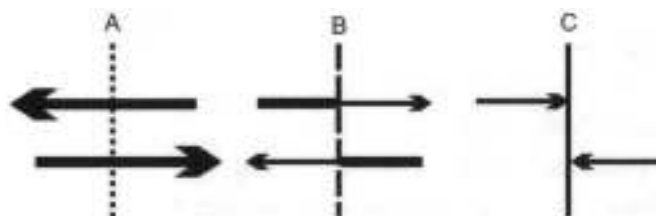
Formalizacja i przenikalność granicy państwowej

Każda granica państwowa jest granicą formalną, gdyż jej przebieg i status wynika z norm prawa międzynarodowego. Z kolej jej formalizacja wskazuje na wymogi formalne określające czas, miejsce i sposób jej przekroczenia. Jednocześnie formalizacja nie ma charakteru stałego. Czego doskonałym przykładem jest zmiana formalizacji polsko-niemieckiej granicy państwowej po wstąpieniu Polski do UE i strefy Schengen. Każda granica może cechować się różnym stopniem sformalizowania. W zależności od stopnia sformalizowania można zatem wyróżnić *granice formalne o słabym* lub *silnym sformalizowaniu* [Rykiel 1991; 2006].

Przeciwieństwem *granicy formalnej* jest *granica nieformalna*, wyznaczona w oparciu o pozaprawne kryteria delimitacji, tj. kryteria kulturowo-etniczne [zob. Rykiel 1991; 2006; 2011; Raczyk i in., 2012]. Z uwagi na fakt, że pojęcie *granicy* w przyrodzie i kulturze praktycznie nie występuje, nie powinno odnosić się pojęcia *granicy* do opisu zjawisk przyrodniczych (fizjograficznych), etnicznych, kulturowych oraz społecznych. W tym kontekście termin *granica* powinien odnosić się tylko koncepcji granic politycznych o charakterze *formalnym*. Z kolei granica fizjograficzna może stanowić granicę polityczną tylko w sytuacji ustanawiania jej w wyniku działalności człowieka. W przeciwnym wypadku pojęcie granicy

to the natural borders does not exist. As a result an appropriate notion that can be used for a description of natural, ethnic, cultural and social phenomena is the notion of the frontier as an informal area of contact or decline of the phenomena, not the very notion of a border. [see Rykiel 2011; 1991].

państwowej w odniesieniu do granic naturalnych nie występuje. W efekcie właściwym pojęciem służącym do opisu zjawisk przyrodniczych, etnicznych, kulturowych oraz społecznych jest pojęcie *rubieży* jako niesformalizowana strefa styku lub zaniku zjawisk, a nie pojęcie samej *granicy* [zob. Rykiel 2011; 1991].



A – an open border, B – a partly-permeable border, C – an impermeable border
A – granica otwarta, B – granica częściowo przenikalna, C – granica nieprzenikalna

Figure 1. Typology of borders considering their openness and permeability

Source: [Bański et al., 2010, p.13].

Rysunek 1. Typologia granic ze względu na stopień ich otwartości i przenikalności

Źródło: [Bański i in., 2010, s.13].

An equally important notion relating to the state's border is its permeability. In this context the following borders can be distinguished: open borders, partly-permeable borders and impermeable borders [see: Bański et al., 2010, p.13].³

An open border poses no barrier because of its unlimited permeability. A perfect example of such border is an administrative border and borders between the member countries of the European Union and the Schengen Area. The limited permeability of the B-type borders is a result of a border regime that aims at maintaining, regulating and controlling of the border crossing points. This type of borders may be observed on the external borders of the EU and the Schengen Area. The third type of borders is characteristic for the states engaged in conflicts i.e. North and South Korea. The border regime with an impermeable border limits the cross-border movement or make it entirely impossible.

It has to be pointed out, however, that the level of formalization of the border is not equivalent to the level of its permeability. The formalization of borders determines formal requirements that have to be fulfilled to be allowed to cross the border [cf. Rykiel 2006], and permeability indicates the extent and intensity of the cross-border movements. On the other hand the level of permeability of state's border may be dependent on the level of formalization of the border and its course. A good example of that is the difference between the movement of people on the internal and external border of the European Union. Then, referring to the concept of formalization and permeability one can assume that a formal border with a low level of formalization and a considerable

Równie istotnym pojęciem odnoszącym się do granicy państwowej jest jej przenikalność. W tym kontekście można wskazać na granice otwarte, częściowo przenikalne i nieprzenikalne [zob. Bański i in., 2010, s.13].³

Granica otwarta z uwagi na jej nieograniczoną przenikalność nie stanowi żadnej bariery. Doskonałym przykładem tego typu granicy jest granica administracyjna oraz granica państwowa pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej i strefy Schengen. Ograniczona przenikalność granic typu B wynika z reżimu granicznego ukierunkowanego na utrzymywanie, regulowanie i kontrolę przejść granicznych. Ten typ granic można zaobserwować na zewnętrznych granicach UE i strefy Schengen. Trzeci typ granicy jest charakterystyczny dla państw skonfliktowanych, tj. Korea Północna i Korea Południowa. Reżim graniczny o nieprzenikalnej granicy ogranicza lub uniemożliwia przepływy przez granice.

Należy jednak z zauważyć, iż stopień formalizacji granicy nie jest równoznaczny ze stopniem jej przenikalności. Formalizacja granicy stanowi o wymogach formalnych jakie należy spełnić, aby móc przekroczyć granicę [por. Rykiel 2006], a przenikalność wskazuje na wielkość i intensywność przepływów. Z drugiej jednak strony stopień przenikalności granicy państwowej może zależeć od stopnia sformalizowania oraz przebiegu samej granicy. Czego doskonałym przykładem jest różnica w swobodzie przepływu osób na granicy wewnętrznej i zewnętrznej Unii Europejskiej. Z kolei implikując do koncepcji formalizacji i przenikalności granicy państwowej koncepcję granicy łączącej i dzielącej

³ Ciok, on the other hand, distinguishes four phases of a state's border. The author indicates an impermeable border, partly-permeable border, considerably-permeable and entirely permeable border.

³ Z kolei Ciok [1990, za: Krok 2006] wyróżnia cztery fazy granicy państwowej. Autor wskazuje na granicę nieprzepuszczalną, częściowo przepuszczalną, znacznie przepuszczalną oraz całkowicie przepuszczalną.

level of permeability may function as a connecting border; a formal border with a high level of formalization and a low level of permeability functions as a separating border.

As a consequence it may be assumed that border location and formalization as well as permeability of state's border has an effect on the border regions. This influence may manifest itself in the low level of socio-economic activity in the said region or peripheralization of the economy in the border region [see: Gendarme 1970, Losch 1961, qt:Rykiel 1991; Komornicki 1999, qt:Ciok 2004; Ciok et al., 2008; Gorzým-Wilkowski 2005]. The level of formalization and permeability may also influence the cross-border cooperation and cross-border trade exchange of the border regions.

The notion of the internal and external border of the European Union and the Schengen Area

When conducting considerations on formalization and permeability of a state's border in the context of the Schengen Area one should also define the notion of the internal and external border regime. Such perspective is extremely important when indicating the functions of state's border within the confines of the Schengen Area and its influence on the border regions.

Internal border

The internal border regime refers to land, maritime and inland sea borders between the member states of the Schengen Area and their airports. This regime enables a free cross-border movement on land of all signatories to the Schengen Agreement as well as usage of the airports, seaports and inland seaports for the realization of the direct connections to or from the signatories' countries, except from the possibility of stopover of aviation units and marine and inland navigation units on the territory of the states that are not signatories to the Schengen Agreement (Regulation (EC) No 562/2006, Art.2).

The internal borders may be crossed at any place without the customs clearance of persons regardless of their nationality (Regulation (EC) No 562/2006, Art.20). However, in case of a serious threat to the public order or to internal security each country may restore the border check on its internal borders on specific conditions and for a specific period of time (see Regulation (EC) No 562/2006, Art. 23-31).

Free movement of persons plays an important role in the context of the internal borders. Citizens of the European Union, third-country nationals who are members of the family of the Union citizen exercising his or her right to free movement, third-country nationals and their family members, whatever their nationality, who, under agreements between the Community and its Member States

można założyć, iż granica formalna o słabym sformalizowaniu i znacznej przenikalności może pełnić funkcję granicy łączącej, a granica formalna o silnym sformalizowaniu i słabej przenikalności pełni funkcję granicy dzielącej.

W konsekwencji można przyjąć, iż położenie przygraniczne oraz formalizacja i przenikalność granicy państwowej oddziałuje na region przygraniczny. Wpływ ten może przejawiać się ograniczonym poziomem aktywności społeczno-gospodarczej w regionie, czy też peryferyjnością ekonomiczną regionu przygranicznego [zob. Gendarme 1970, Lösch 1961, za: Rykiel 1991; Komornicki 1999, za: Ciok 2004; Ciok i in., 2008; Gorzým-Wilkowski 2005]. Stopień formalizacji i przenikalności może wywierać również wpływ na współpracę transgraniczną oraz transgraniczną wymianę handlową regionów przygranicznych.

Pojęcie granicy wewnętrznej i zewnętrznej Unii Europejskiej i strefy Schengen

Podjęwając rozważania na temat formalizacji i przenikalności granicy państwowej w kontekście strefy Schengen należy również zdefiniować pojęcie wewnętrznego i zewnętrznego reżimu granicznego. Takie ujęcie jest niezwykle istotne dla wskazania funkcji granicy państwowych w ramach strefy Schengen oraz ich wpływu na regiony przygraniczne.

Granica wewnętrzna

Reżim granicy wewnętrznej odnosi się do granicy lądowej, morskiej i wodnej śródlądowej pomiędzy państwami członkowskimi strefy Schengen oraz ich portami lotniczymi. Reżim ten stwarza możliwość swobodnego przekroczenia granicy lądowej państw sygnatariuszy strefy Schengen oraz wykorzystanie portów lotniczych, morskich i śródlądowych do realizacji bezpośrednich połączeń z lub do państw sygnatariuszy, z wyłączeniem możliwości zatrzymania jednostek lotniczych oraz żeglugi morskiej i śródlądowej na terytorium państwa nienależących do strefy Schengen (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 2).

Granice wewnętrzne mogą zostać przekroczone w każdym miejscu bez dokonywania odprawy granicznej osób niezależnie od ich obywatelstwa (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 20). Jednakże w przypadku poważnego zagrożenia porządku publicznego lub bezpieczeństwa wewnętrznego każde państwo członkowskie może przywrócić kontrolę graniczną na swoich granicach wewnętrznych w ściśle określonych warunkach i przez pewien określony czas (zob. Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 23-31).

Istotnie znacznie w kontekście granic wewnętrznych odgrywa wspólnotowe prawo do swobodnego przemieszczania się. Swoboda ta przysługuje obywatelom Unii Europejskiej oraz obywatelom państw trzecich będących członkami rodzin obywateli Unii korzystających z prawa do swobodnego przemiesz-

enjoy rights of free movement equivalent to those of Union citizens- they all enjoy the rights of free movement equivalent to those of EU citizens (Regulation (EC) No 562/2006, Art.2 section 5).

External border

The notion of an external border refers to the on-land borders, including these on rivers, seas, maritime borders, airports, inland ports, seaports and ports on the lakes of the Schengen Member Countries provided they are not internal borders. (Regulation (EC) No 562/2006, Art.2, section 2).

External borders may be crossed only at the border crossing points during specific and fixed opening hours. Exception to the aforementioned obligation is pleasure boating and coastal fishing. This exception also finds its application in the case of the seamen going ashore to stay in the area of the port where their ship called or in adjacent municipalities. When it comes to individuals of groups of persons, where there exists a requirement of a special sort, provided that they possess the permits that are required by national law that there is no conflict of interests of public order and the internal security of the Member States and for individuals or groups of persons in the event of an emergency situation that was impossible to be foreseen (see Regulation (EC) No 562/2006, Art. 4 section 1).

Border surveillance and border protection are terms connected with the external border regime. According to the Article 12 of the Schengen Borders Code shall prevent unauthorized border crossings, to combat cross-border criminality and to take measures against the persons who have crossed the border illegally (Regulation (EC) No 562/2006, Art.12, section 1). Carrying out the border surveillance is done with the help of the border guards using stationary or mobile units (Regulation (EC) No 562/2006, Art.12, section 2). Border checks is directly connected with the movement of persons at external borders. Cross-border movement at external borders shall be subject to checks by border guards. Subjects to checks may also include means of transport and the possession of the person crossing the border units (Regulation (EC) No 562/2006, Art.7 section 1). There also exists a minimum check of all persons crossing the border. It aims at establishing their identities on the basis of their travel documents that have been presented. A minimum check consists of a rapid and direct verification of the document entitling to cross the border and verification for the signs of falsification or counterfeiting (Regulation (EC) No 562/2006, Art.7 section 2). This rule does not rule out the possibility of random control aiming at verification if a person is not likely to jeopardise the internal security of the Member Countries.

czania się oraz obywatelom państw trzecich i członków ich rodzin, niezależnie od ich obywatelstwa, którzy na mocy porozumień pomiędzy UE a państwami trzecimi z korzystają z takich samych praw do swobodnego przemieszczania się jak obywatele UE (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 2 ust. 5).

Granica zewnętrzna

Z kolei pojęcie granicy zewnętrznej odnosi się do granic lądowych, w tym na rzekach i jeziorach, granic morskich, portów lotniczych, portów rzecznych, portów morskich oraz portów na jeziorach państw członkowskich strefy Schengen, pod warunkiem, że granice te nie stanowią granic wewnętrznych (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 2 ust. 2).

Przekroczenie granic zewnętrznych dozwolone jest wyłącznie na przejściach granicznych, w godzinach ich otwarcia. Wyjątkiem jest żegluga rekreacyjna i rybołówstwo przybrzeżne. Wyjątek ten może również zostać zastosowany wobec marynarzy schodzących na ląd w celu przebywania na obszarze portu, do którego zawinął ich statek, lub w gminach przyległych do tego portu, wobec osób lub grup osób, w przypadku istnienia szczególnego wymogu, pod warunkiem, że posiadają one zezwolenia wymagane prawem krajowym oraz nie zachodzi sprzeczność z interesem porządku publicznego i bezpieczeństwa wewnętrznego państw członkowskich oraz wobec osób lub grup osób w przypadku nieprzewidzianej sytuacji wyjątkowej (zob. Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 4 ust. 1).

Z zewnętrznym reżimem granicznym wiąże się również ochrona i kontrola granic. Zgodnie z artykułem 12 Kodeksu granicznego Schengen ochrona granic ma na celu zapobieganie niedozwolonemu przekraczaniu granicy, zwalczanie przestępczości transgranicznej oraz podejmowanie środków w stosunku do osób, które przekroczyły granicę nielegalnie (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 12 ust. 1). Ochrona ta prowadzona jest przez straż graniczną w formie posterunków stacjonarnych oraz mobilnych (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 12 ust. 2). Z kolei kontrola graniczna związana jest bezpośrednio z osobowym ruchem granicznym na granicach zewnętrznych. Ruch ten podlega odprawom dokonywanym przez straż graniczną. Odprawom mogą podlegać również środki transportu i przedmioty będące w posiadaniu osób przekraczających granicę (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 7 ust. 1). Odprawa ta w postaci tzw. *minimalnej odprawy* obejmuje wszystkie osoby przekraczające granicę. Ma to na celu ustalenie ich tożsamości na podstawie okazanych dokumentów podróży. Odprawa minimalna obejmuje szybką i bezpośrednią weryfikację dokumentu uprawniającego do przekroczenia granicy w zakresie jego ważności oraz weryfikację obecności śladów jego sfałszowania lub podrobienia (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 7 ust. 2). Zasada ta nie stoi w sprzeczności z możliwością przeprowadzenia

Third-country nationals who are not subjects of a minimum check are subject to thorough entry- and exit checks. The goal of this check is specifying if a person is in possession of documents which is valid for crossing the border and if he/she has a valid visa if it is required. This check also aims at checking the purposes and conditions of the intended stay and verification that the third-country national has sufficient means of subsistence for the duration of an intended stay, for their return to their homeland or transit to the third-country.

Determining if the person who has crossed the borders is not a person who was refused to go or if the person is not a threat to public order, internal security or public health ((Regulation (EC) No 562/2006, Art.7 section 2 and 3).

Analysis of the level of development of border regions in Lower Silesia and Podlaskie Voivodeships

The following districts have been recognized as border regions in accordance with a definition of border region used in this paper: Białystok District with the city of Białystok, Sokółka District, Hajnówka District, Siemiatycze District, Augustów District, Sejny District, Suwałki District in the Podlaskie Voivodeship and Jelenia Góra District, Kamienna Góra District, Lubań District, Lwówek Śląski District, Zgorzelec District, Kłodzko District, Wałbrzych District and Ząbkowice Śląskie District in Lower Silesia Voivodeship.

The aim of the realization of research task in the first place, based on the data from Statistical Office in Białystok and Wrocław as of 2011 (see *Lower Silesia Voivodeship. Subregions. Districts. Communes 2012; Yearbook of Lower Silesia of 2012; Yearbook of Podlaskie Voivodeship of 2012; Podlaskie Voivodeship of 2012- subregions, districts, communes*) is the collection of the potential diagnostic features of the level of socio-economic development in the regions that have been researched. At the next stage the variables with a positive correlation over 0,7 (Walesiak, Gatnar (red.) 2012; Stalisz 2006; Zielaś 2000) have been eliminated. Variables have been grouped according to specific thematic domain. Demographic potential, the economy and job market, infrastructural potential and natural environment was specified for the region of Podlaskie Voivodeship while demographis potential, the economy and job market, infrastructural potential, natural environment and life conditions have been assigned to the region of Lower Silesia Voivodeship.

Various diagnostic variables depict different processes and socio-economic phenomena. What is

wyrywkowej kontroli mającej na celu weryfikację, czy osoba przekraczająca granicę nie stanowi zagrożenia dla bezpieczeństwa państw członkowskich.

Obywatele państw trzecich, wobec których nie stosuje się odprawy minimalnej, są objęci szczegółową kontrolą podczas wjazdu i wyjazdu. Celem kontroli jest określenie, czy dana osoba posiada ważny dokument podróży lub dokumenty uprawniający do przekroczenia granicy, czy posiada ważną wizę, jeżeli jest wymagana. Kontrola ta ma również na celu wskazanie przed kontrolowaną osobę celu i warunków planowanego pobytu oraz weryfikację posiadania przez tą osobę wystarczających środków do utrzymania, zarówno na czas trwania planowanego pobytu, jak i na powrót do ich państwa pochodzenia lub na tranzyt do państwa trzeciego, określenie czy osoba przekraczająca granicę nie jest osobą, której udzielono odmowy na wjazd oraz czy osoba ta nie stanowi zagrożenia dla porządku publicznego, bezpieczeństwa wewnętrznego lub zdrowia publicznego (Rozporządzenie (WE) nr 562/2006, art. 7 ust. 2 i 3).

Analiza poziomu rozwoju regionów przygranicznych województwa dolnośląskiego i podlaskiego

Zgodnie z przyjętą w niniejszej pracy definicją za region przygraniczny uznano powiat białostocki wraz z miastem Białystok, powiat sokółski, powiat hajnowski, powiat siemiatycki, powiat augustowski, powiat sejneński i powiat suwalski w województwie podlaskim oraz powiat jeleniogórski, powiat kamiennogórski, powiat lubański, powiat lwówecki, powiat zgorzelecki, powiat kłodzki, powiat wałbrzyski i powiat ząbkowicki w województwie dolnośląskim.

Celem realizacji zadania badawczego w pierwszej kolejności, w oparciu o dane statystyczne Urzędu Statystycznego w Białymstoku i Wrocławiu za rok 2011 (zob. *Województwo Dolnośląskie. Podregiony. Powiaty. Gminy 2012; Rocznik Statystyczny Województwa Dolnośląskiego 2012; Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2012; Województwo Podlaskie 2012 - podregiony, powiaty, gminy*), określono zbiór potencjalnych cech diagnostycznych poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego badanych obszarów. W kolejnym etapie badania dokonano eliminacji zmiennych poprzez odrzucenie tych, które charakteryzowały się korelacją dodatnią powyżej 0,7 (Walesiak, Gatnar (red.) 2012; Stalisz 2006a; Zielaś 2000). Tak określone zmienne zostały pogrupowane według określonych zakresów tematycznych. Dla obszaru województwa podlaskiego wyróżniono potencjał demograficzny, gospodarka i rynek pracy, potencjał infrastrukturalny oraz środowiska naturalne, a dla województwa dolnośląskiego potencjał demograficzny, gospodarka i rynek pracy, potencjał infrastrukturalny, środowiska naturalne oraz warunki życia.

Jednakże poszczególne zmienne diagnostyczne obrazują odmienne procesy i zjawiska społecz-

more, these variables are given as primary data and are presented in different scales so they make it difficult to conduct a proper statistical inference. For this purpose the features should be rendered comparable by normalization conducted with the help of one of the methods: standardization, unitarization and quotient conversion (Poczta-Wajda 2010; Stanisz 2006b).

Method of standardization consists in subtracting an average for non-normalized variables from the value of non-normalized variable and dividing the result by the standard deviation according to the formula (1). As a result of standardization the variables take the average distribution of [0] and standard deviation of [1].

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_{ij}}{Sx_{ij}} \quad (1)$$

where:

- value of non-normalized variable
- average for non-normalized variables
- standard deviation for not normalized variables

gdzie:

- wartość zmiennej nieznormalizowanej
- średnia dla zmiennych nieznormalizowanych
- odchylenie standardowe dla zmiennych nieznormalizowanych

The method of quotient conversion is about taking the minimal or maximal value of not normalized variable or arithmetic mean as a frame of reference for the not normalized variables according to the formulas (2), (3), (4), (5), (6), and (7) (Pociecha et al., 1988, p.42)

Z kolei metoda przekształcenia ilorazowego polega na przyjęciu za układ odniesienia minimalnej albo maksymalnej wartości zmiennej nieznormalizowanej lub średniej arytmetycznej dla zmiennych nieznormalizowanych zgodnie z formułami (2), (3), (4), (5), (6) i (7) (Pociecha i in., 1988, s. 42).

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\min_i\{x_{ij}\}} \quad (2)$$

$$z_{ij} = \frac{\min_i\{x_{ij}\}}{x_{ij}} \quad (3)$$

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i\{x_{ij}\}} \quad (4)$$

$$z_{ij} = \frac{\max_i\{x_{ij}\}}{x_{ij}} \quad (5)$$

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}_{ij}} \quad (6)$$

$$z_{ij} = \frac{\bar{x}_{ij}}{x_{ij}} \quad (7)$$

where:

- value of not normalized variable $x_{ij} \neq 0$
- $\max_i\{x_{ij}\}$, the maximal value of a feature $\max_i\{x_{ij}\} \neq 0$
- $\min_i\{x_{ij}\}$, the minimal value of a feature $\min_i\{x_{ij}\} \neq 0$
- average for non-normalized variables $\bar{x}_{ij} \neq 0$

gdzie:

- wartość zmiennej nieznormalizowanej, $x_{ij} \neq 0$
- $\max_i\{x_{ij}\}$, maksymalna wartość cechy, $\max_i\{x_{ij}\} \neq 0$
- $\min_i\{x_{ij}\}$ minimalna wartość cechy, $\min_i\{x_{ij}\} \neq 0$
- średnia dla zmiennych nieznormalizowanych, $\bar{x}_{ij} \neq 0$

The method of unitarization consists in conversion of the absolute values having a constant unit interval variability according to the formulas (8), (9), and (10) (Pociecha et al., 1988, p.42-43; Poczta-Wajda 2010, p. 74-75). The variables normalized in this way have values in the interval [0:1]. Value of [1] corresponds to the lowest value of variable being a de-stimulant and the highest value of variable being stimulant.

Natomiast metoda unitaryzacji polega na przekształceniu wartości absolutnych w relatywnie o stałym jednostkowym przedziale zmienności zgodnie z formułami (8), (9) i (10) (Pociecha i in., 1988, s. 42-43; Poczta-Wajda 2010, s. 74-75). Tak znormalizowane zmienne przyjmują wartość w przedziale [0:1]. Wartość [1] odpowiada najniższej wartości zmiennej badanej będącej destymulantą i najwyższej wartości zmiennej badanej będącej stymulantą.

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i\{x_{ij}\}}{\max_i\{x_{ij}\} - \min_i\{x_{ij}\}} \quad (8) \text{ for stimulant / dla stymulanty}$$

$$z_{ij} = \frac{\max_i\{x_{ij}\} - x_{ij}}{\max_i\{x_{ij}\} - \min_i\{x_{ij}\}} \quad (9) \text{ for de-stimulant / dla destymulanty}$$

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i\{x_{ij}\}}{\text{nom}_i\{x_{ij}\} - \min_i\{x_{ij}\}}, \quad x_{ij} \leq \text{nom}_i\{x_{ij}\} \quad (10) \text{ for nominant / dla nominanty}$$

$$z_{ij} = \frac{\max_i\{x_{ij}\} - x_{ij}}{\max_i\{x_{ij}\} - \text{nom}_i\{x_{ij}\}}, \quad x_{ij} > \text{nom}_i\{x_{ij}\}$$

where:

$\max_i\{x_{ij}\}$ - the maximal value of the feature

$\min_i\{x_{ij}\}$ - the minimal value of the feature

$\text{nom}_i\{x_{ij}\}$ - value of the optimal feature

gdzie:

$\max_i\{x_{ij}\}$ - maksymalna wartość cechy

$\min_i\{x_{ij}\}$ - minimalna wartość cechy

$\text{nom}_i\{x_{ij}\}$ - wartość cechy optymalnej

In this study the method of unitarization found its application since it allows to correct the asymmetry of the variables' distribution and maintain their influence on a studied feature. To this end the sort of variables has been determined and normalized according to the formula (8) and (9). The variables applied in this study have been presented in the Table 1 and 2.

W opracowaniu wykorzystano metodę unitaryzacji, gdyż pozwala ona skorygować asymetrię rozkładu zmiennych oraz zachować ich wpływ na badaną cechę. W tym celu określono rodzaj zmiennych oraz dokonano ich normalizacji zgodnie z formułami (8) i (9). Przyjęte do badania zmienne zostały przedstawione w tabeli nr 1 i 2.

Table 1. Diagnostic variables of the level of Podlaskie voivodeship's development
Tabela 1. Zmienne diagnostyczne poziomu rozwoju województwa podlaskiego

| Zakres tematyczny zmiennych Thematic scope of variables | Zmienna Variable | Symbol zmiennej Variable's symbol | Rodzaj zmiennej Type of a variable |
|---|--|---|---|
| Potencjał demograficzny <i>Demographic potential</i> | Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym <i>Non-productive age population per 100 people in productive age</i> | X1 | D |
| | Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców <i>Birth rate per 1000 inhabitants</i> | X2 | S |
| | Saldo migracji na 1000 ludności <i>Migration balance per 1000 inhabitants</i> | X3 | S |
| Gospodarka i rynek pracy <i>Economy and labour market</i> | Targowiska stałe <i>Permanent markets</i> | X4 | S |
| | Wydatki inwestycyjne budżetów powiatów i miast na prawach powiatu na 1 mieszkańca w 2011 r. w tys. zł <i>Investment expanses of poviats' budgets and cities with country rights per 1 inhabitant in 2011 (in thousand zlotys)</i> | X5 | S |
| | Poziom wykształcenia ludności - wykształcenie zasadnicze zawodowe <i>Level of people's education - Basic vocational education</i> | X6 | S |
| | Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w zł - sektor publiczny <i>Average monthly gross wages (in zlotys) - public sector</i> | X7 | S |
| | Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w zł - sektor prywatny <i>Average monthly gross wages (in zlotys) - private sector</i> | X8 | S |
| | Stopa bezrobocia rejestrowanego w % <i>Unemployment level (%)</i> | X9 | D |
| | Potencjał infrastrukturalny <i>Infrastructural potential</i> | Przeciętna powierzchnia użytkowa 1 mieszkania w m ² <i>Average floor area per 1 inhabitant (in square meters)</i> | X10 |
| Drogi publiczne powiatowe o twardej nawierzchni w km <i>Poviats' hard surface public roads (in km)</i> | | X11 | S |
| Drogi publiczne gminne o twardej nawierzchni w km <i>Municipalities' hard surface public roads (in km)</i> | | X12 | S |
| Środowiska naturalne <i>Natural environments</i> | Ludność korzystająca z oczyszczalni ścieków w % ludności ogółem <i>People using sewage farms' services in % of general number of inhabitants</i> | X13 | S |
| | Odpady wytworzone w ciągu roku w tys. t <i>Annually generated wastes (in thousand tons)</i> | X14 | D |
| | Powierzchnia o szczególnych walorach przyrodniczych prawnie chroniona w ha <i>Area of special environmental properties, legally protected (in hectares)</i> | X15 | S |

Source: Own analysis.

Źródło: Opracowanie własne.

Table 2. Diagnostic variables of the level of Lower Silesia voivodeship's development
Tabela 2. Zmienne diagnostyczne poziomu rozwoju województwa dolnośląskiego

| Zakres tematyczny zmiennych Thematic scope of variables | Zmienna Variable | Symbol zmiennnej Variable's symbol | Rodzaj zmiennnej Type of a variable |
|--|--|---|--|
| Potencjał demograficzny <i>Demographic potential</i> | Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym <i>Non-productive age population per 100 people in productive age</i> | X1 | D |
| | Przyrost naturalny <i>Birth rate</i> | X2 | S |
| | Saldo migracji na 1000 ludności <i>Migration balance per 1000 inhabitants</i> | X3 | S |
| Gospodarka i rynek pracy <i>Economy and labour market</i> | Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w zł <i>Average monthly gross wages (in zlotys)</i> | X4 | S |
| | Stopa bezrobocia rejestrowanego w % <i>Unemployment level (%)</i> | X5 | D |
| | Zatrudnieni w warunkach zagrożenia czynnikami szkodliwymi i niebezpiecznymi dla zdrowia <i>People employed in condition of exposition to harmful and health dangerous factors</i> | X6 | D |
| | Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2011 r. – sektor prywatny <i>National economy subjects registered in EIN register in 2011 - private sector</i> | X7 | S |
| Potencjał infrastrukturalny <i>Infrastructural potential</i> | Drogi publiczne powiatowe o twardej nawierzchni w km <i>Poviats' hard surface public roads (in km)</i> | X8 | S |
| | Drogi publiczne gminne o twardej nawierzchni w km <i>Municipalities' hard surface public roads (in km)</i> | X9 | S |
| | Przeciętna powierzchnia użytkowa 1 mieszkania w m ² <i>Average floor area per 1 inhabitant (in square meters)</i> | X10 | S |
| | Sieć rozdzielcza wodociągowa <i>Waterworks distribution network</i> | X11 | S |
| Środowiska naturalne <i>Natural environments</i> | Nakłady na środki trwałe służące i gospodarce wodnej <i>Expanses on permanent sources and water economy</i> | X12 | S |
| | Powierzchnia o szczególnych walorach przyrodniczych prawnie chroniona w ha <i>Area of special environmental properties, legally protected (in hectares)</i> | X13 | S |
| | Ludność korzystająca z oczyszczalni ścieków w % ludności ogółem <i>People using sewage farms' services in % of general number of inhabitants</i> | X14 | S |
| | Powierzchnia gruntów leśnych w ha <i>Forest area surface (in hectares)</i> | X15 | S |
| Warunki życia <i>Life conditions</i> | Wskaźnik wykrywalności sprawców przestępstw stwierdzonych <i>Crime detection rate</i> | X16 | S |
| | Liczba instytucji kulturalnych <i>Number of cultural institutions</i> | X17 | S |
| | Liczba zorganizowanych imprez kulturalnych <i>Number of organised cultural events</i> | X18 | S |

Source: Own analysis.

Źródło: Opracowanie własne.

The next level of the research process was adoption of aggregate formula of diagnostic features based on the check-parcel method or the non-check-parcel method (Poczta-Wajda 2010). Non-check-parcel methods are based on using average values of normalised variables based on arithmetic, geometric, or harmonic mean. Check-parcel methods show differences between particular objects and their hypothetic or real models, or anti-models. Taxonomic model methods may include: Mińkowski's descriptions in form of urban, or Euclidean distance, Czebyszew's description, Czekanowski's distance, average distance, and squares of the Euclidean and average distances (see Pocięcha et. al, 1988; Poczta-Wajda 2010). The analysis uses Euclidean distance which defines differences between i -th object and its hypothetic model expressed by pattern (11) (Kompa 2009, page 9; Standar, Średzińska 2008, page 137; Szamrej 2006, page 597; Stanis 2006b, page 115). To achieve this, the model object for particular normalised variables has been set. This procedure was conducted according to the formula (12) (Kompa 2009, page 9). Value [1] which is the highest value for stimulants and the lowest value for destimulants before normalisation process was acknowledged as the model object for normalised variables.

Kolejnym etapem procesu badawczego było przyjęcie formuły agregacji cech diagnostycznych w oparciu o metodę wzorcową lub bezwzorcową (Poczta-Wajda 2010). Metody bezwzorcowe polegają na wykorzystaniu uśrednionej wartości zmienionych znormalizowanych w oparciu o średnią arytmetyczną, geometryczną lub harmoniczną. Z kolei metody wzorcowe wskazują na odległości poszczególnych obiektów od hipotetycznego lub rzeczywistego wzorca lub antywzorca. Do taksonomicznych metod wzorcowych można zaliczyć m.in. metrykę Minkowskiego w postaci odległości miejskiej i euklidesowej, metrykę Czebyszewa, odległość Czekanowskiego, odległość przeciętną oraz kwadraty odległości euklidesowej i przeciętnej (zob. Pocięcha i in., 1988; Poczta-Wajda 2010). W opracowaniu posłużono się odległością euklidesową określającą odległość i -tego obiektu od hipotetycznego wzorca wyrażoną wzorem (11) (Kompa 2009, s. 9; Standar, Średzińska 2008, s. 137; Szamrej 2006, s. 597; Stanis 2006b, s. 115). W tym celu wskazano obiekt wzorcowy dla poszczególnych zmiennych znormalizowanych. Procedura ta została przeprowadzona zgodnie z formułą (12) (Kompa 2009, s. 9). Za obiekt wzorcowy dla zmiennych znormalizowanych uznano wartość [1] odpowiadającą najwyższej wartości dla stymulanty i najniższej wartości dla destymulanty przed procesem normalizacji.

$$q_{it} = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{jt})^2} \quad (11)$$

where:

m – number of diagnostic features
 z_{ij} – value of variable describing i -th object
 z_{jt} – value of variable describing the model

gdzie:

m – liczba cech diagnostycznych
 z_{ij} – wartość zmiennej opisującej i -ty obiekt
 z_{jt} – wartość zmiennej opisującej wzorzec

$$z_{jt} = \begin{cases} \min_{i=1,2,\dots,n} \{z_{ij}\} & \text{dla } x_{ij} \in D \\ \max_{i=1,2,\dots,n} \{z_{ij}\} & \text{dla } x_{ij} \in S \end{cases} \quad (12)$$

Euclidean distances determined in such way and application of formula (13) (Kompa 2009, page 9) allowed to specify the value of synthetic measure of i -th objects [SMR]. This value is usually between [0:1]. Moreover, the value of average and standard variance for distances of i -th objects from the hypothetic model with accordance to pattern (14) were set (Kompa 2009, page 10; Standar, Średzińska 2008, page 138).

Tak określone odległości euklidesowe pozwoliły zgodnie z formułą (13) (Kompa 2009, s. 9) na wyznaczenie wartości miernika syntetycznego i -tych obiektów [SMR]. Wartość ta przeważnie mieści się w przedziale [0:1]. W tym celu wyznaczano również wartość średniej i odchylenia standardowego dla odległości i -tych obiektów od hipotetycznego wzorca zgodnie ze wzorem (14) i (15) (Kompa 2009, s. 10; Standar, Średzińska 2008, s. 138).

$$SMR = 1 - \frac{q_{it}}{\bar{q}_t + 2 * S_{qt}} \quad (13)$$

where:

\bar{q}_t – the average for distances of i -th objects from the hypothetic model
 S_{qt} – standard variance for distances of i -th objects from the hypothetic model

gdzie:

\bar{q}_t – średnia dla odległości i -tych obiektów od hipotetycznego wzorca
 S_{qt} – odchylenie standardowe dla odległości i -tych obiektów od hipotetycznego wzorca

$$\bar{q}_t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n q_{it} \quad (14)$$

$$S_{qt} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (q_{it} - \bar{q}_t)^2} \quad (15)$$

As the result of the research procedure, the value of the synthetic measure for poviats and chosen cities on country rights of Lower Silesia and Podlaskie voivodeships were set; researched objects were given ranks. Table 3 and 4 show the results of the conducted analysis.

W wyniku postępowania badawczego określono wartości miernika syntetycznego dla powiatów i wybranych miast na prawach powiatu województwa dolnośląskiego i podlaskiego oraz nadano badanym obiektom rangi. Tabela numer 3 i 4 przedstawia wyniki przeprowadzonej analizy.

Table 3. The value of the synthetic measure and the rank of poviats of podlaskie voivodeship
Tabela 3. Wartość miernika syntetycznego oraz ranga powiatów województwa podlaskiego

| Badany obiekt / Researched object | SMR | Ranga Rank |
|---|--------------------------|-------------------|
| Powiat białostocki / Białostocki powiat | 0,418545301120599 | 1 |
| Powiat augustowski / Augustowski powiat | 0,291120709727107 | 2 |
| Miasto Białystok / Białystok city | 0,257268011613054 | 3 |
| Powiat wysokomazowiecki / Wysokomazowiecki powiat | 0,249183813924419 | 4 |
| Powiat sokólski / Sokólski powiat | 0,226247305496900 | 5 |
| Powiat zambrowski / Zambrowski powiat | 0,205927027474952 | 6 |
| Powiat łomżyński / Łomżyński powiat | 0,205216238439222 | 7 |
| Powiat suwalski / Suwalski powiat | 0,172574468016239 | 8 |
| Powiat bielski / Bielski powiat | 0,169518106516328 | 9 |
| Powiat hajnowski / Hajnowski powiat | 0,127456464498221 | 10 |
| Powiat siemiatycki / Siemiatycki powiat | 0,127373085780951 | 11 |
| Powiat moniecki / Moniecki powiat | 0,111796392364788 | 12 |
| Powiat grajewski / Grajewski powiat | 0,101075129378009 | 13 |
| Powiat kolneński / Kolneński powiat | 0,082330496226983 | 14 |
| Powiat sejneński / Sejneński powiat | 0,062300111607181 | 15 |

Source: Own analysis.

Źródło: Opracowanie własne.

The analysis of the data presented in table 3 shows that poviats near the border of podlaskie voivodeship have slightly different level of development. Coefficient of changeability of synthetic development measure for researched group was slightly above 30%. The highest SMR value was in białostocki powiat, and the lowest in sejneński powiat. It is interesting that Białystok city's SMR value is clearly lower from the value of the whole białostocki powiat. The distribution of ranks for the rest of regions is as follows: augustowski powiat rank nr 2, sokólski powiat rank nr 5, suwalski powiat rank nr 8, and powiat hajnowski and siemiatycki rank 10 and 11.

Analiza danych przedstawionych w tabeli nr 3 wskazuje, iż powiaty przygraniczne województwa podlaskiego charakteryzują się nieznacznie zróżnicowanym poziomem rozwoju. Współczynnik zmienności syntetycznej miary rozwoju dla badanej grupy wyniósł nieco ponad 30%. Najwyższą wartość SMR wskazano dla powiat białostockiego, a najniższa dla powiatu sejneńskiego. Co ciekawe, otrzymana wartość SMR dla miasta Białystok jest zauważalnie niższa od wartości dla całego powiatu białostockiego. Rozkład rang dla pozostałych region przygranicznych przedstawia się następująco, tj. powiat augustowski ranga nr 2, powiat sokólski ranga nr 5, powiat suwalski ranga nr 8 oraz powiat hajnowski i siemiatycki ranga 10 i 11.

Table 4. The value of the synthetic measure and the rank of poviats of dolnośląskie voivodeship
Tabela 4. Wartość miernika syntetycznego oraz ranga powiatów województwa dolnośląskiego

| Badany obiekt / Researched object | SMR | Ranga Rank |
|---|---------------------------|-------------------|
| Powiat wrocławski / <i>Wrocławski powiat</i> | 0,2844377502999620 | 1 |
| Powiat świdnicki / <i>Świdnicki powiat</i> | 0,2612659761216000 | 2 |
| Powiat kłodzki / <i>Kłodzki powiat</i> | 0,2610562730388150 | 3 |
| Powiat trzebnicki / <i>Trzebnicki powiat</i> | 0,2564609868866470 | 4 |
| Miasto Wrocław / <i>Wrocław city</i> | 0,2507237936896630 | 5 |
| Powiat oleśnicki / <i>Oleśnicki powiat</i> | 0,2464538933320820 | 6 |
| Powiat bolesławiecki / <i>Bolesławiecki powiat</i> | 0,2408073575750970 | 7 |
| Powiat lubiński / <i>Lubiński powiat</i> | 0,2151595945098040 | 8 |
| Powiat zgorzelecki / <i>Zgorzelecki powiat</i> | 0,1855763893432650 | 9 |
| Powiat jeleniogórski / <i>Jeleniogórski powiat</i> | 0,1680084467581610 | 10 |
| Powiat średzki / <i>Średzki powiat</i> | 0,1656047835134520 | 11 |
| Powiat polkowicki / <i>Polkowicki powiat</i> | 0,1561031855988960 | 12 |
| Powiat jaworski / <i>Jaworski powiat</i> | 0,1488019798784520 | 13 |
| Powiat legnicki / <i>Legnicki powiat</i> | 0,1354981658288690 | 14 |
| Powiat oławski / <i>Oławski powiat</i> | 0,1228239914598340 | 15 |
| Powiat ząbkowicki / <i>Ząbkowicki powiat</i> | 0,1226108552079120 | 16 |
| Powiat lwówecki / <i>Lwówecki powiat</i> | 0,1137629462618370 | 17 |
| Powiat wołowski / <i>Wołowski powiat</i> | 0,1061645079497700 | 18 |
| Powiat głogowski / <i>Głogowski powiat</i> | 0,1022721774373050 | 19 |
| Powiat milicki / <i>Milicki powiat</i> | 0,0985531503654548 | 20 |
| Powiat dzierzoniowski / <i>Dzierżoniowski powiat</i> | 0,0979794794835295 | 21 |
| Powiat wałbrzyski / <i>Wałbrzyski powiat</i> | 0,0909185567292113 | 22 |
| Powiat strzeliński / <i>Strzeliński powiat</i> | 0,0739425133250784 | 23 |
| Powiat złotoryjski / <i>Złotoryjski powiat</i> | 0,0623254823398178 | 24 |
| Powiat lubański / <i>Lubański powiat</i> | 0,0584053414395198 | 25 |
| Powiat górowski / <i>Górowski powiat</i> | 0,0457294088957478 | 26 |
| Powiat kamiennogórski / <i>Kamiennogórski powiat</i> | 0,0332983485200717 | 27 |

Source: Own analysis.

Źródło: Opracowanie własne.

Structure of the group of border regions for the Lower Silesia voivodeship is considerably more diverse than the structure of border regions of Podlasie voivodeship. The changeability coefficient of Lower Silesia border regions is slightly above 57%. The most poorly developed region in Lower Silesia region is a border region - Kamiennogórski powiat. The highest SMR value was for Wrocławski powiat. Among researched border regions, the highest SMR value was for Kłodzki powiat, which has rank nr 3. The rest of the regions have following ranks: Zgorzelecki powiat rank nr 9, Jeleniogórski powiat rank nr 10, ząbkowicki powiat rank nr 16, Lwówecki powiat rank nr 17, Wałbrzyski powiat rank nr 22, and Lubański powiat rank nr 25.

Z kolei struktura grupy regionów przygranicznych dla województwa dolnośląskiego charakteryzuje się znacznie większym zróżnicowaniem niż struktura regionów przygranicznych województwa podlaskiego. Współczynnik zmienności dolnośląskich regionów przygranicznych wyniósł nieco ponad 57%. Najniżej rozwiniętym regionem w województwie dolnośląskim okazał się region przygraniczny, tj. powiat kamiennogórski. Najwyższą wartością miernika syntetycznego wskazano dla powiatu wrocławskiego. Wśród badanej grupy regionów przygranicznych najwyższą wartość SMR wskazano dla powiatu kłodzkiego, któremu przypisano rangę nr 3. Pozostałe regiony przygraniczne przyjęły następujące rangi, tj. powiat zgorzelecki ranga nr 9, powiat jeleniogórski ranga nr 10, powiat ząbkowicki ranga nr 16, powiat lwówecki ranga nr 17, powiat wałbrzyski ranga nr 22 oraz powiat lubański ranga nr 25.

In the next level of the research, researched objects were classified to homogeneous groups determining the level of social and economic development. The classification was made on the basis of the value of synthetic measure and the value of average standard variance in accordance with pattern (16) and (17) (Kompa 2009, page 10). The work presents four typological groups. The classification of researches objects to particular typological groups was conducted on the basis of the criteria of the classification presented in table 5.

W kolejnym etapie badania dokonano klasyfikacji badanych obiektów na homogeniczne grypy określające poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. Klasyfikacja ta została dokonana w oparciu o wartość miernika syntetycznego oraz wartość jego średniej i odchylenia standardowego zgodnie ze wzorem (16) i (17) (Kompa 2009, s. 10). W pracy wskazano na cztery grypy typologiczne. Klasyfikacja badanych obiektów do poszczególnych grup typologicznych została przeprowadzona na podstawie kryteriów klasyfikacji przedstawionych w tabeli 5.

$$\overline{SMR}_t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n SMR \quad (16)$$

$$S_{SMRt} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (SMR - \overline{SMR}_t)^2} \quad (17)$$

Table 5. Criteria of classification of dolnośląskie and podlasie voivodeships' poviats
Tabela 5. Kryteria klasyfikacji powiatów województwa dolnośląskiego i podlaskiego

| Grupa poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego <i>The group of level of social and economic development</i> | Kryteria klasyfikacji <i>Criteria of classification</i> |
|--|---|
| grupa I – wysoki poziom rozwoju <i>group I - high level of development</i> | $SMR \geq \overline{SMR}_t + S_{SMRt}$ |
| grupa II – średni poziom rozwoju <i>group II - middle level of development</i> | $\overline{SMR}_t + S_{SMRt} > SMR \geq \overline{SMR}_t$ |
| grupa III – niski poziom rozwoju <i>group III - low level of development</i> | $\overline{SMR}_t > SMR \geq \overline{SMR}_t - S_{SMRt}$ |
| grupa IV – bardzo niski poziom rozwoju <i>group IV - very low level of development</i> | $\overline{SMR}_t > SMR \geq \overline{SMR}_t - S_{SMRt}$ |

Source: (Standar, Średzińska 2008; Kompa 2009; Szamrej 2006).

Źródło: (Standar, Średzińska 2008; Kompa 2009; Szamrej 2006).

Table 6. The classification of Podlaskie voivodship's poviats

Tabela 6. Klasyfikacja powiatów województwa podlaskiego

| Grupa typologiczna <i>Typological group</i> | Badany obiekt <i>Researched object</i> | SMR | Ranga <i>Rank</i> |
|---|---|--------------------------|-----------------------------|
| grupa I – wysoki poziom rozwoju <i>group I - high level of development</i> | Powiat białostocki <i>Białostocki powiat</i> | 0,418545301120599 | 1 |
| | Powiat augustowski <i>Augustowski powiat</i> | 0,291120709727107 | 2 |
| grupa II – średni poziom rozwoju <i>group II - middle level of development</i> | Miasto Białystok <i>Białystok city</i> | 0,257268011613054 | 3 |
| | Powiat wysokomazowiecki <i>Wysokomazowiecki powiat</i> | 0,249183813924419 | 4 |
| | Powiat sokólski <i>Sokólski powiat</i> | 0,226247305496900 | 5 |
| | Powiat zambrowski <i>Zambrowski powiat</i> | 0,205927027474952 | 6 |
| | Powiat łomżyński <i>Łomżyński powiat</i> | 0,205216238439222 | 7 |

| Grupa typologiczna <i>Typological group</i> | Badany obiekt <i>Researched object</i> | SMR | Ranga <i>Rank</i> |
|---|--|--------------------------|-----------------------------|
| grupa III – niski poziom rozwoju <i>group III - low level of development</i> | Powiat suwalski <i>Suwalski powiat</i> | 0,172574468016239 | 8 |
| | Powiat bielski <i>Bielski powiat</i> | 0,169518106516328 | 9 |
| | Powiat hajnowski <i>Hajnowski powiat</i> | 0,127456464498221 | 10 |
| | Powiat siemiatycki <i>Siemiatycki powiat</i> | 0,127373085780951 | 11 |
| | Powiat moniecki <i>Moniecki powiat</i> | 0,111796392364788 | 12 |
| | Powiat grajewski <i>Grajweski powiat</i> | 0,101075129378009 | 13 |
| grupa IV – bardzo niski poziom rozwoju <i>group IV - very low level of development</i> | Powiat kolneński <i>Kolneński powiat</i> | 0,082330496226983 | 14 |
| | Powiat sejneński <i>Sejneński powiat</i> | 0,062300111607181 | 15 |

Source: Own analysis.

Źródło: Opracowanie własne.

Table 7. The classification of Lower Silesia voivodeship's poviats

Tabela 7. Klasyfikacja powiatów województwa dolnośląskiego

| Grupa typologiczna <i>Typological group</i> | Badany obiekt <i>Researched object</i> | SMR | Ranga <i>Rank</i> |
|---|--|---------------------------|-----------------------------|
| grupa I – wysoki poziom rozwoju <i>group I - high level of development</i> | Powiat wrocławski <i>Wrocławski powiat</i> | 0,2844377502999620 | 1 |
| | Powiat świdnicki <i>Świdnicki powiat</i> | 0,2612659761216000 | 2 |
| | Powiat kłodzki <i>Kłodzki powiat</i> | 0,2610562730388150 | 3 |
| | Powiat trzebnicki <i>Trzebnicki powiat</i> | 0,2564609868866470 | 4 |
| | Miasto Wrocław <i>Wrocław city</i> | 0,2507237936896630 | 5 |
| | Powiat oleśnicki <i>Oleśnicki powiat</i> | 0,2464538933320820 | 6 |
| | Powiat bolesławiecki <i>Bolesławiecki powiat</i> | 0,2408073575750970 | 7 |
| grupa II – średni poziom rozwoju <i>group II - middle level of development</i> | Powiat lubiński <i>Lubiński powiat</i> | 0,2151595945098040 | 8 |
| | Powiat zgorzelecki <i>Zgorzelecki powiat</i> | 0,1855763893432650 | 9 |
| | Powiat jeleniogórski <i>Jeleniogórski powiat</i> | 0,1680084467581610 | 10 |
| | Powiat średzki <i>Średzki powiat</i> | 0,1656047835134520 | 11 |
| | Powiat polkowicki <i>Polkowicki powiat</i> | 0,1561031855988960 | 12 |

| Grupa typologiczna <i>Typological group</i> | Badany obiekt <i>Researched object</i> | SMR | Ranga <i>Rank</i> |
|---|---|---------------------------|-----------------------------|
| grupa III – niski poziom rozwoju <i>group III - low level of development</i> | Powiat jaworski <i>Jaworski powiat</i> | 0,1488019798784520 | 13 |
| | Powiat legnicki <i>Legnicki powiat</i> | 0,1354981658288690 | 14 |
| | Powiat oławski <i>Oławski powiat</i> | 0,1228239914598340 | 15 |
| | Powiat ząbkowicki <i>Ząbkowicki powiat</i> | 0,1226108552079120 | 16 |
| | Powiat lwówecki <i>Lwówecki powiat</i> | 0,1137629462618370 | 17 |
| | Powiat wołowski <i>Wołowski powiat</i> | 0,1061645079497700 | 18 |
| | Powiat głogowski <i>Głogowski powiat</i> | 0,1022721774373050 | 19 |
| | Powiat milicki <i>Milicki powiat</i> | 0,0985531503654548 | 20 |
| | Powiat dzierzoniowski <i>Dzierżoniowski powiat</i> | 0,0979794794835295 | 21 |
| | Powiat wałbrzyski <i>Wałbrzyski powiat</i> | 0,0909185567292113 | 22 |
| grupa IV – bardzo niski poziom rozwoju <i>group IV - very low level of development</i> | Powiat strzeliński <i>Strzeliński powiat</i> | 0,0739425133250784 | 23 |
| | Powiat złotoryjski <i>Złotoryjski powiat</i> | 0,0623254823398178 | 24 |
| | Powiat lubański <i>Lubański powiat</i> | 0,0584053414395198 | 25 |
| | Powiat górowski <i>Górowski powiat</i> | 0,0457294088957478 | 26 |
| | Powiat kamiennogórski <i>Kamiennogórski powiat</i> | 0,0332983485200717 | 27 |

Source: Own analysis.

Źródło: Opracowanie własne.

At the end, researched areas were classified to particular typological groups. The result of the analysis is shown in table 6 for Podlaskie voivodeship and table 7 for Lower Silesia voivodeship.

The presented data of table 6 shows that border poviats of Podlaskie voivodeship were classified to all typological groups. The attention should be focused on Białostocki and Augustowski poviats, which were classified to the first typological group. Białystok city and Sokólski povait, as border regions, were classified to the second group. The biggest group is the third group. From all objects classified to the group, three of them are border regions - Suwalski powiat, Hajnowski powiat i Siemiatycki powiat. Sejneński powiat, along with Kolneński powiat, was classified to the fourth typological group of very low level of development.

W rezultacie przeprowadzonej analizy badane obszary zostały przyporządkowane do poszczególnych grup typologicznych. Wyniki analizy zostały przedstawione w tabeli numer 6 dla województwa podlaskiego oraz tabeli numer 7 dla województwa dolnośląskiego.

Z przedstawionych w tabeli numer 6 danych wynika, iż powiaty przygraniczne województwa podlaskiego zostały zakwalifikowane do wszystkich grup typologicznych. Na szczególną uwagę zasługują powiat białostocki i augustowski, które jako jedyne z badanych obszarów zostały zakwalifikowane do pierwszej grupy typologicznej. Do drugiej grupy typologicznej spośród regionów przygranicznych zakwalifikowano miasto Białystok oraz powiat sokólski. Najliczniejszą grupę typologiczną stanowi grupa trzeciej. Spośród sześciu obiektów zakwalifikowanych do tej grupy trzy z nich stanowią regiony przygranicznej, tj. powiat suwalski, powiat hajnowski i powiat siemiatycki. Powiat sejneński wraz z powiatem kolneńskim został zakwalifikowany do czwartej grupy typologicznej o bardzo niskim poziomie rozwoju.

Among the regions of Lower Silesia voivodeship, the biggest group is the third typological group. This group includes ten objects, from which three are border regions: Ząbkowicki powiat, Lwówecki powiat, and Wałbrzyski powiat. The second and the fourth group have five objects each. In both groups there are two border regions - Zgorzelecki and Jeleniogórski powiats in the second group, and Lubański and Kamiennogórski powiats in the fourth group. Only Kłodzki powiat was classified to the first group.

Conclusion

The subject literature often indicates that border regions have low level of development (see Ciok 2004; Ciok et.al, 2008; Malicki 1983; Miszevska 1988). This level may result from the level of formalisation and permeability of the border (see Rykiel 1991; 2006) which results in limiting flow of production factors. As a consequence, formalisation and permeability may lead to marginalisation of border regions and creation of underdeveloped areas (comapre Gendarne 1970, Lösch 1961, za: Rykiel 1991; 2006).

However, conducted researches show that the level of formalisation and border permeability does not influence the level of development of border regions much. In researched groups of regions, there are poorly developed regions, as well as regions characterised by high level of development. Moreover, some border regions of Podlaskie voivodeship - Białogardzki and Augustowski powiats, and Kłodzki powiat from Lower Silesia voivodeship can be described as regions of high level of development. The group with very low level of development includes only three border regions: Sejeński powiat from Podlaskie voivodeship, and Lubański and Kamiennogórski powiats from Lower Silesia voivodeship. Eventually, it has to be assumed that regional level of development is a phenomenon which depends on many factors, and it cannot be strictly connected with formalisation and country's border permeability.

Spośród regionów województwa dolnośląskiego najliczniejszą grupę również stanowi trzecia grupa typologiczna. Do grupy tej łącznie zakwalifikowano dziesięć obiektów, z czego trzy to regiony przygraniczne, tj. powiat ząbkowicki, powiat lwówecki oraz powiat wałbrzyski. Z kolei do drugiej i czwartej grupy zaliczono po pięć obiektów. W obu grupach wskazano po dwa regiony przygraniczne, tj. powiat zgorzelecki i jeleniogórski w grupie drugiej oraz powiat lubański i kamiennogórski w grupie czwartej. Jedynie powiat kłodzki został zakwalifikowany do grupy pierwszej.

Podsumowanie

Literatura przedmiotu często wskazuje, iż regiony przygraniczne charakteryzują niskim poziomem rozwoju (zob. Ciok 2004; Ciok i in., 2008; Malicki 1983; Miszevska 1988). Poziom ten może wynikać ze stopnia formalizacji i przenikalności granicy państwowej (zob. Rykiel 1991; 2006) przejawiającej się ograniczeniem przepływu czynników produkcji. W konsekwencji formalizacja i przenikalność może prowadzić do marginalizacji regionów przygranicznych i powstawania stref niedorozwoju (por. Gendarne 1970, Lösch 1961, za: Rykiel 1991; 2006).

Jednakże z przeprowadzonego badań wynika, że stopień formalizacji i przenikalności granicy nie wpływa znacząco na poziom rozwoju regionów przygranicznych. W badanej grupie regionów wskazano zarówno na regiony nisko rozwinięte, jaki i na obszary charakteryzujące się wysokim poziomem rozwoju. Co więcej, niektóre regiony przygraniczne województwa podlaskiego, tj. powiat białogardzki i augustowski oraz powiat kłodzki z województwa dolnośląskiego mogą zostać określone nawet jako obszary o wysokim poziomie rozwoju. Z kolei do grupy regionów o bardzo niskim poziomie rozwoju zakwalifikowano tylko trzy regiony przygraniczne, tj. powiat sejeński z województwa podlaskiego oraz powiat lubański i kamiennogórski z województwa dolnośląskiego. W konsekwencji należy założyć, że regionalny poziom rozwoju jest zjawiskiem zależnym od wielu czynników i nie należy wskazywać na bezpośredni związek poziomu rozwoju z formalizacją i przenikalnością granicy państwowej.

References/Literatura:

1. Antonowicz L. (1988), *Państwa i terytoria. Studium prawnomiędzynarodowe*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
2. Barbag J. (1974), *Geografia polityczna ogólna*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
3. Borawska-Kędzierska E., Strąk K. (2011), *Przestrzeń Wolności, Bezpieczeństwa i Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Zarządzanie granicami, polityka wizowa, azylowa i imigracyjna*. Tom XI, Część 2, Wydanie 2, Instytut Wydawniczy EuroPrawo, Warszawa.
4. Ciok S. (2004), *Pogranicze polsko-niemieckie. Problemy współpracy transgranicznej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
5. Ciok S., Dołzbłasz S., Leśniak M., Raczyk A. (2008), *Polska-Niemcy. Współpraca i konkurencja na pograniczu*. Studia Geograficzne 81, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
6. Gorzym-Wilkowski W. A. (2005), *Region transgraniczny na tle podstawowych pojęć geograficznych - próba syntezy*. Przegląd Geograficzny, 2005, Tom 77, Zeszyt 2, IGiPZ PAN, Warszawa
7. Kaczmarek J., (2011), *Gubin i Guben - miasta na pograniczu. Socjologiczne studium sąsiedztwa*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

8. Kompa K. (2009), *Budowa mierników agregatowych do oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego*. Zeszyty Naukowe SGGW Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 74: 2009, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
9. Krok K. (2006), *Współczesne spojrzenie na obszary przygraniczne w Europie*. W: G. Gorzelak, K. Krok (red.), *Nowe granice Unii Europejskiej - współpraca czy wykluczenie?* Wydawnictwo Scholar, Warszawa, s. 47-65.
10. Krok K., Smętkowski M. (2006), *Polish-Belarusian cross-border co-operation – reflection or discontinuity in comparison to Polish-Ukrainian trans-border region*. W: K. Krok, M. Smętkowski (red.), *Cross-border co-operation of Poland after EU enlargement: focus on the eastern border*. Wydawnictwo Scholar, Warszawa, s. 109-132.
11. Malicki A. (1983), *Wpływ prawa na funkcjonowanie obszaru przygranicznego*. W: *Problemy rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów przygranicznych*. Komitet Nauk ekonomicznych PAN, Wrocław.
12. Miszewska B. (1988), *Problemy peryferii w geografii – przykładny niwelowania dysproporcji*. Czasopismo Geograficzne, t. 59, z. 3, Wrocław.
13. Moraczewska A. (2008), *Transformacja funkcji granic Polski*. Wydawnictwo UMCS, Toruń.
14. Pocięcha J., Podolec B., Sokołowski A., Zając K. (1988), *Metody taksonomiczne w badaniach społeczno-ekonomicznych*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
15. Poczta-Wajda A. (2010), *Nowoczesne techniki analityczne w kształceniu na studiach ekonomicznych, Część I*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
16. Raczyk A., Dołzbłasz S., Leśniak-Johann M. (2012), *Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim*. Wydawnictwo Gaskor, Wrocław.
17. Rakowska J. (2013), *Klasyfikacje obszarów – kryteria, definicje, metody delimitacji. Studium metodyczno-statystyczne*. Wydawnictwo WIEŚ JUTRA, Warszawa.
18. *Rocznik Statystyczny Województwa Dolnośląskiego 2012*. (2012), Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław.
19. *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2012*. (2012), Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.
20. Rozporządzenie (WE) nr 562/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 marca 2006 r. ustanawiające wspólnotowy kodeks zasad regulujących przepływ osób przez granice (kodeks graniczny Schengen), Dz.U. UE L105/1 z dnia 13.4.2006.
21. Rykiel Z. (1991), *Rozwój regionów stykowych w teorii i w badaniach empirycznych*. Prace habilitacyjne, Polska Akademia Nauk, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania, Ossolineum, Wrocław.
22. Rykiel Z. (2006), *Podstawy geografii politycznej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
23. Solarz P., (2009), *Euroregiony pogranicza niemiecko-francuskiego i niemiecko-polskiego w procesie integracji europejskiej*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
24. Rykiel Z., (2011), *Koncepcje pogranicza i peryferii w socjologii i geografii*, W: B. Jałowicki, S. Kaprański, (red.), *Peryferie i pogranicza. O potrzebie różnorodności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
25. Standar A., Średzińska J. (2008), *Zróżnicowanie kondycji finansowej gmin województwa wielkopolskiego*. Journal of Agribusiness and Rural Developmen, 4(10) 2008, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań.
26. Stanisław A. (2006a), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny, Tom 1, Statystyki podstawowe*. StatSoft, Kraków.
27. Stanisław A. (2006b), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny, Tom 3, Analizy wielowymiarowe*. StatSoft, Kraków.
28. Szachoń-Pszenny A. (2011), *Acquis Schengen a granice wewnętrzne i zewnętrzne w Unii Europejskiej*. Wydawnictwo ARS BONI ET AEQUI, Poznań.
29. Szamrej I. (2006), *Analiza rozwoju społeczno-gospodarczego prezentacja wybranych miar*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki NR 17, NR 450 2006, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
30. Trojanowska-Strzęboszewska M. (2011), *Trzy oblicza unijnych granic. Polityka granic zewnętrznych Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
31. Walesiak M., Gatnar E., (red.) (2012), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
32. *Województwo Dolnośląskie. Podregiony. Powiaty. Gminy 2012*, (2012), Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław.
33. *Województwo Podlaskie 2012 - podregiony, powiaty, gminy*, (2012), Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.
34. Zielaś A. (2000), *Metody statystyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Submitted/ Zgłoszony: December/ grudzień 2013

Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014

**SMART SPECIALIZATIONS OF THE REGIONS – FASHION OR NECESSITY?****INTELIĞENTNE SPECJALIZACJE REGIONÓW – MODA CZY KONIECZNOŚĆ?****Paweł A. Nowak**

University of Lodz / Uniwersytet Łódzki

Summary: Objective of the study: One of the main European Union's assumptions regarding financing regional development is to support the so-called smart specializations. The smart specialization strategies are to be the basis for the implementation of the "Europe 2020" strategy (EU 2020) on the regional and national level in the new financial perspective 2014-2020. The necessity for its development results from the regulations package of European Parliament and the Council laying down the rules regarding European Structural Funds, adopted on 17th December 2013. The objective of the study is to revise to what extent the European Union's requirements relating to the regions preparation for the new financial perspective have been realized by the Polish regional self-governments and to what extent the adopted smart specializations result from the stakeholders' conviction on the possibilities of individual regions and the benefits that the made choice will bring and to what extent from current trends (fashion).

Material and study methods: The medium-term strategy documents (development strategies for the years 2014-2020 or equivalent documents) prepared by provincial self-governments in relation to the new union's programming period for the years 2014-2020 and legal acts and the European Union's strategic documents regarding the same period constituted the primary study material. Due to this type of material the documents' direct and comparative analysis was the basic study method.

Results and conclusions: The research revealed formal realization of European Union's requirements for Polish provinces development strategies preparation for the 2014-2020 period based on smart specializations. Although all the provinces have already begun the work on specialization's areas identification, including smart specializations, in a part of the regions the available works' results are not fully justified in the prepared strategies and analyzes. It is significant that the majority of drawn up documents does not determine its specializations by the possibilities of cooperation with neighboring regions - notable exceptions are: Regional Innovation Strategy of Lubelskie Province to 2020, which was presented at a joint meeting of the Lubelskie and Świętokrzyskie provinces' boards and the Strategy for the Southern Poland's development. Since there is still time greater smart specializations correlation of the regions with its neighbors would be recommended, particularly in the statistical analysis context carried out by the Eurostat, which divides Poland into six regions, not sixteen.

Key words: smart specialization, province self-government, development strategy, 2014-2020 perspective

Streszczenie: Cel pracy: Jednym z głównych założeń Unii Europejskiej dotyczącym finansowania rozwoju regionalnego jest wspieranie tzw. inteligentnych specjalizacji. Strategie inteligentnej specjalizacji mają być podstawą wdrażania strategii „Europa 2020” (eu.2020) na poziomie regionalnym i krajowym w nowej perspektywie finansowej 2014-2020. Konieczność ich opracowania wynika z pakietu rozporządzeń Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiających przepisy dotyczące Europejskich Funduszy Strukturalnych, przyjętych 17 grudnia 2013 r. Celem pracy jest sprawdzenie w jakim stopniu wymagania Unii Europejskiej w zakresie przygotowania regionów do nowej perspektywy finansowej zostały zrealizowane przez polskie samorządy regionalne oraz w jakim zakresie przyjęte inteligentne specjalizacje wynikają z przekonania interesariuszy o możliwościach poszczególnych regionów oraz korzyściach jakie przyniesie dokonany wybór, a w jakim z panujących trendów (mody).

Materiał i metody badawcze: Podstawowym materiałem badawczym były dokumenty o charakterze strategii średniookresowych (strategie rozwoju na lata 2014-2020 lub dokumenty równoważne) przygotowane przez samorządy wojewódzkie w związku z nowym unijnym okresem programowania obejmującym lata 2014-2020 oraz akty prawne i dokumenty strategiczne Unii Europejskiej dotyczące tego samego okresu. W związku z typem materiałów podstawowymi metodami badawczymi była analiza bezpośrednia i porównawcza dokumentów.

Wyniki oraz wnioski: Przeprowadzone badania wykazały formalną realizację wymagań Unii Europejskiej w zakresie przygotowania strategii rozwojowych polskich województw na lata 2014-2020 w oparciu o inteligentne specjalizacje. Choć wszystkie województwa rozpoczęły już pracę nad identyfikacją obszarów specjalizacji, w tym inteligentnych specjalizacji, to w części regionów dostępne wyniki prac nie znajdują pełnego uzasadnienia w przygotowanych strategiach i analizach. Co istotne, większość z opracowanych dokumentów nie warunkuje swoich specjalizacji możliwościami współpracy z sąsiednimi regionami – chlubnymi wyjątkami są: Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 r., która była prezentowana na wspólnym posiedzeniu zarządów województw lubelskiego i świętokrzyskiego oraz Strategia dla rozwoju Polski Południowej. Ponieważ jest jeszcze na to czas wskazana byłaby większa korelacja inteligentnych specjalizacji województw z ich sąsiadami, zwłaszcza w kontekście analiz statystycznych prowadzonych przez EUROSTAT, które dzielą Polskę na sześć regionów a nie szesnaście województw.

Słowa kluczowe: inteligentna specjalizacja, samorząd województwa, strategia rozwoju, perspektywa 2014-2020

Address for correspondence: M.A. Paweł A. Nowak, Department of Territorial Self-Government Economy, Faculty of Economics and Sociology, University of Lodz, Acting Head of the Information Society Unit, Digitization Department, Marshal's Office of the Lodzkie Region, Rewolucji 1905 r. St 41/43, 90-214 Łódź, Phone: +48 42 635 53 31, e-mail: pawel.a.nowak@o2.pl **Full text PDF:** www.ers.edu.pl; **Open-access article.**

Copyright © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaska, Sidorska 95/97, 21-500 Białą Podlaska;

Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

The smart specialization concept in the European Union's documents

The first economic crisis wave which passed through Europe in the first decade of the 21st century and failure to realize assumed indicators resulted in the necessity to re-examine the Lisbon Strategy's assumptions - the main strategic document of the European Union effective since 2000 - and subsequently its creative modification. The main result of these works was the "Europe 2020 - strategy for smart sustainable and inclusive growth" program development, which was assented by the Council of Europe on 17 June 2010. This program's targets relate to previous regional growth concepts like: basic product theory, which says the way to regional growth is production specialization - focusing on specified goods groups that can be the most competitive on the external markets. The specialization's role is also emphasized in the flexible production concept, according to which a system based on the flexible production implemented by small and medium companies, which can easily change production and adjust it to market conditions, consumer demand or new technological solutions, enables them to obtain the specialization due to which it is easier for them to find market niche in the global economy and can be competitive in their field. The flexible production theory is also associated with Alfred's Marshall industrial district theory, that is the area where specialized industrial plants focus its localization (Grosse 2002). The smart specialization concept was presented in the report "Regional policy as a factor contributing to smart growth in the Europe 2020 strategy" (REGIONAL POLICY), where European Commission offers to create national's regional study and innovation strategies for the smart specialization aimed at effective use of Structural Funds and the integrated approach application to development and making use of smart growth's potential and knowledge-based economy in all regions. "The smart specialization concept is based on the assumption that due to the concentration of knowledge resources and directing them to the limited number of priority economic activities countries and regions will benefit - and maintain - competitive superiority in the global economy. With this type of specialization the regions can benefit as a result of the scale effect, market offering expansion effect, as well as indirect effects (spillovers) connected with knowledge creating and use, which is of great significance for the productivity. What is more, the strategies combining innovation with concrete economy's strengths on the national/regional level stand a much greater chance of success. Imitation of other regions and attempts to create "economic miracle" based on the fashionable industry sectors such as semiconductors or biotechnology not only decrease the region's chance for success, but additionally perpetuate the region's structure with division to leaders and imitators. Shortly, the

Idea inteligentnej specjalizacji w dokumentach Unii Europejskiej

Pierwsza fala kryzysu gospodarczego, która przetoczyła się przez Europę pod koniec pierwszej dekady XXI wieku oraz brak realizacji zakładanych wskaźników spowodował konieczność ponownego przyjrzenia się założeniom Strategii Lizbońskiej - głównego dokumentu strategicznego Unii Europejskiej obowiązującego od roku 2000, a następnie ich twórczej modyfikacji. Głównym efektem tych prac było opracowanie programu „Europa 2020 - strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, który został zatwierdzony przez Radę Europy 17 czerwca 2010 r. Założenia tego programu nawiązują do znanych wcześniej koncepcji rozwoju regionalnego takich jak: teoria produktu podstawowego, według której drogą do rozwoju regionalnego jest specjalizacja produkcyjna - skupienie się na określonej grupie towarów, które mogą być najbardziej konkurencyjne na rynkach zewnętrznych. Rolę specjalizacji podkreśla się również w koncepcji elastycznej produkcji, zgodnie z którą system oparty na elastycznej produkcji stosowanej przez małe i średnie firmy, które mogą łatwo zmieniać produkcję i dostosowywać ją do warunków rynkowych, zapotrzebowania konsumentów czy nowych rozwiązań technologicznych, pozwala uzyskać im specjalizację, dzięki której łatwiej znajdują niszę rynkową w gospodarce globalnej i mogą być wysoce konkurencyjne w swojej dziedzinie. Teoria elastycznej produkcji wiąże się również z teorią dystryktu przemysłowego Alfreda Marshalla, czyli obszaru na którym koncentrują swoją lokalizację wyspecjalizowane zakłady przemysłowe (Grosse 2002). Idea inteligentnej specjalizacji przedstawiona została w komunikacie „Polityka regionalna jako czynnik przyczyniający się do inteligentnego rozwoju w ramach strategii Europa 2020” (REGIONAL POLICY), gdzie Komisja Europejska proponuje tworzenie narodowych/regionalnych strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji w celu efektywnego wykorzystania środków z Funduszy Strukturalnych oraz stosowania zintegrowanego podejścia dla rozwoju i wykorzystania potencjału inteligentnego wzrostu oraz gospodarki opartej na wiedzy we wszystkich regionach. „Koncepcja inteligentnej specjalizacji oparta jest na założeniu, że dzięki koncentracji zasobów wiedzy i nakierowaniu ich na ograniczoną liczbę priorytetowych działań gospodarczych kraje i regiony zyskają - i utrzymają - przewagę konkurencyjną w światowej gospodarce. Przy tego rodzaju specjalizacji regiony mogą odnieść korzyści wynikające z efektu skali, efektu rozszerzenia oferty rynkowej, a także efektów pośrednich (spillovers) związanych z tworzeniem i wykorzystaniem wiedzy, co ma duże znaczenie dla produktywności. Co więcej, znacznie większą szansę na sukces mają strategie łączące innowacje z konkretnymi atutami gospodarki na szczeblu krajowym/regionalnym.

smart specialization concept is about generating unique strengths and capabilities based on the industry structure and knowledge base specific to the given region.”(Foray et al., p. 13) Within the meaning of Europe 2020 strategy “smart specialization constitutes strategic approach to economic growth. This approach combines the analysis elements of regions competitiveness and development with the priority setting process in the technological and science policy. Smart specialization determines defining one’s own socio-economic identity of the regions. It consists in defining and reinforcing the strengths. Smart specialization can contribute to region’s potential application, which will allow attaining the scale effect and developing original specialization areas as well. The regions’ smart specialization concept requires great involvement of public authorities in the smart specialization strategy development process, and particularly assumes:

- attaching priority significance to the innovations in every region,
- focusing investments on the region’s strong sides, promising industries, potential benefits, emerging trends and pursuing synergy effect,
- streamlining innovation process,
- individual contribution and including entities form the region to pursue a common vision,
- supporting social capital forming on the regional level.

Smart specialization is based on the cohesion of three elements: science, education and the given region’s economy. The components should complement themselves and strengthen while the relationships between the elements should become the major point of the science, innovation and economic policy.”(Kardas 2011) to be able to talk about thoughtful, methodologically and logically coherent choice of smart specializations for individual regions it is necessary to carry out thorough study determining potential and the provinces’ development chances in the regional (inter-provincial), national and European perspective. In the light of the study carried out at the European level, e.g. the study „Wintjes-Hollanders - Maastricht University researchers, the authors of the report Innovation pathways and policy challenges at the regional level: smart specialization, prepared in 2011, almost all Poland’s regions are included in the group defined as the Eastern Europe’s industrialized region. This group is characterized by the average level of accessibility to knowledge and low level of absorbency and ability to spread knowledge, however, precisely in these regions the employment rate in the high-tech industry is increasing. Experts recommend to foster the development of local technology entrepreneurs supporting large, already operating companies. A positive distinction for the Eastern Europe’s industrialized regions group is high citizens entrepreneurship, which may contribute to create smart specialization. The principal role in

Naśladowanie innych regionów i próby wykreowania „cudu gospodarczego” w oparciu o modne sektory takie jak branża półprzewodników czy biotechnologia nie tylko zmniejszają szanse regionu na sukces, ale dodatkowo utrwalają strukturę rynku z podziałem na liderów i naśladowców. Krótko mówiąc, w koncepcji inteligentnej specjalizacji chodzi o to, aby wygenerować unikalne atuty i możliwości w oparciu o strukturę przemysłu i bazę wiedzy charakterystyczną dla danego regionu.”(Foray i in., s. 13) W rozumieniu strategii Europa 2020 „inteligentna specjalizacja to strategiczne podejście do rozwoju gospodarczego. Podejście to łączy elementy analizy konkurencyjności regionów i rozwoju z procesem wyznaczania priorytetów w polityce technologiczno-naukowej. Inteligentna specjalizacja determinuje określenie własnej tożsamości społeczno-gospodarczej regionów. Polega na określeniu i wzmacnianiu mocnych stron. Inteligentna specjalizacja może przyczynić się do wykorzystania potencjału regionów, co pozwoli osiągnąć efekt skali, a także rozwijać oryginalne obszary specjalizacji. Koncepcja inteligentnej specjalizacji regionów wymaga dużego zaangażowania władz publicznych w procesie opracowania strategii inteligentnej specjalizacji, a w szczególności zakłada:

- nadanie innowacjom priorytetowego znaczenia w każdym z regionów,
- skupienie inwestycji na mocnych stronach regionu, rojujących branżach, potencjalnych korzyściach, wyłaniających się trendach oraz dążeniu do efektu synergii,
- usprawnienie procesu innowacji,
- indywidualne zaangażowanie oraz włączenie podmiotów z regionu do realizacji wspólnej wizji,
- wsparcie budowania kapitału społecznego na poziomie regionalnym.

Inteligentna specjalizacja opiera się na spójności trzech elementów: nauki, edukacji i gospodarki danego regionu. Składowe te powinny się uzupełniać i wzmacniać a zależności między elementami powinny stać się głównym punktem polityki naukowej, innowacyjnej i gospodarczej.” (Kardas 2011) Aby można było mówić o przemyślanym, spójnym metodologicznie i logicznie wyborze inteligentnych specjalizacji dla poszczególnych regionów niezbędne jest przeprowadzenie dokładnych badań określających potencjał i szanse rozwojowe województw w perspektywie regionalnej (międzywojewódzkiej), krajowej oraz europejskiej. W świetle badań prowadzonych na poziomie europejskim np. badań „Wintjesa-Hollandersa – badaczy z Uniwersytetu z Maastricht, autorów raportu Innovation pathways and policy challenges at the regional level: smart specialization, przygotowanego w roku 2011, prawie wszystkie regiony Polski zalicza się do grupy określonej jako uprzemysłowiony region Europy Wschodniej. Grupę tą charakteryzuje średni poziom dostępności do wiedzy oraz niski stopień chłonności i zdolności rozprzestrzeniania wiedzy,

determining the region's specialization direction plays the regional self-government, which must be the coordinator and initiator of the discussion relating to the same issue."(Sojka et al. 2012, p. 5) in this terms the task for the regional self-government is to establish methodology, carry out the study with implementation of entrepreneurial discovery process, and subsequently on the basis of multilateral social dialogue, to draw up the strategic document and its realization and constant evaluation.

Smart specialization - the preview of the research approaches applied by the Polish regions

European Union documents and the documents at the national level do not impose the way for determining smart specializations in Polish regions. However, at the European Commission level the guidelines have been created in this relation. "Research and Innovation Strategy Guide for the smart specialization (RIS 3)" was created "with a view to decision-makers and institutions implementing as a set of guidelines regarding designing preparation methodology, formulation and implementation of national/regional research strategy and innovation for the smart specialization (RIS3). "The Guide" is not a prescriptive document and it is not exhaustive: it is intended to be an informative document of general nature, of which content will evolve with the development of the concept as such."(Przewodnik Strategii Badań , p. 7) The guide, however, includes the description of the regional self-government role in creating Smart Specialization Strategy (S3), desired relations with all S3 stakeholders. "When applying the smart specialization concept in the regional context the following aspects should be considered:

- Various stakeholders' commitment in the process of strategy creating (entrepreneurial discovery process) will look differently in each region. (...)
- When selecting the sectors capable of achieving a "critical mass" the embeddedness principle and relatedness principle in the regional context have to be taken into account. (...)
- *Communication*: smart specialization should approximate the industries based on the appearing knowledge to other stakeholders both inside and outside the region and, however, but it does not always produce good results, which is why this process should be evaluated. (...)

jednak właśnie w tych regionach wzrasta zatrudnienie w przemyśle zaawansowanych technologii. Eksperci zalecają wsparcie rozwoju lokalnych przedsiębiorców technologicznych wspomagających duże, funkcjonujące już firmy. Pozytywnym wyróżnieniem dla grupy uprzemysłowionych regionów Europy Wschodniej jest duża przedsiębiorczość mieszkańców, co może przyczynić się do powstania inteligentnej specjalizacji. Główną rolę w wyznaczeniu kierunku specjalizacji regionu odgrywa samorząd regionalny, który musi być koordynatorem i inicjatorem dyskusji nad tym samym zagadnieniem." (Sojka i in. 2012, s. 5) W ujęciu tym zadaniem samorządu regionalnego jest wyznaczenie metodologii, przeprowadzenie z wykorzystaniem procesu przedsiębiorczego odkrywania badań, a następnie w oparciu o wielostronny dialog społeczny, opracowanie dokumentu strategicznego oraz jego realizacja i stała ewaluacja.

Inteligentna specjalizacja - przegląd podejść badawczych stosowanych przez polskie regiony

Dokumenty Unii Europejskiej oraz dokumenty poziomu krajowego nie narzucają sposobu wyznaczenia inteligentnych specjalizacji polskich regionów. Jednak na poziomie Komisji Europejskiej stworzone zostały wytyczne w tym zakresie. „Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)” (Przewodnik Strategii Badań) powstał „z myślą o decydentach i instytucjach wdrażających jako zestaw wytycznych dotyczących metodologii przygotowań do projektowania, formułowania i wdrażania narodowej/regionalnej strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3). „Przewodnik” nie jest dokumentem o charakterze nakazowym i nie wyczerpuje tematu: z założenia ma być dokumentem informacyjnym o ogólnym charakterze, którego zawartość będzie ewoluować wraz z rozwojem samej koncepcji.” (Przewodnik Strategii Badań , s. 7) Przewodnik zawiera jednak opis roli samorządów regionalnych w tworzeniu Strategii Inteligentnej Specjalizacji (SIS), pożądanych relacji z wszystkimi interesariuszami SIS. „Stosując ideę inteligentnej specjalizacji w kontekście regionalnym należy rozważyć następujące aspekty:

- Zaangażowanie różnych interesariuszy w proces tworzenia strategii (proces przedsiębiorczego odkrywania) będzie w każdym regionie wyglądać inaczej. (...)
- Przy wyborze sektorów zdolnych do osiągnięcia „masy krytycznej” trzeba wziąć pod uwagę zasadę zasiedzenia (ang. *embeddedness*) i zasadę pokrewieństwa (ang. *relatedness*) w kontekście regionalnym. (...)
- *Komunikacja*: inteligentna specjalizacja powinna zbliżać branże oparte na pojawiającej się wiedzy do innych interesariuszy zarówno wewnątrz regionu, jak i poza nim, ale to nie zawsze przynosi

- Integration of programs and policies at the regional level: with the help of sector policies alone it is not possible to satisfy the relatedness need between individual interventions.”(Przewodnik Strategii Badań , p. 16)

At this point it is worth to examine the most popular methods for determining smart specializations by Polish regions. Obviously it should be kept in mind that the S3 creation process social consultations constitute one of the significant element (with different stakeholders groups), however, the document’s final form is confirmed by the Executive Boards and Councils of individual provinces.

Lubuskie Province can be the example of external consulting entities application with traditional methodological approach. To select smart specializations the preparation of the expertise in Marketing World Research company was instructed. “In order to prepare the expertise the following research methods have been used:

- Desk research analysis - involves collecting and analyzing source documents and statistical data. The study obtained for this purpose, strategic documents, reports and statistics have been verified for reliability and timeliness. It should be taken into consideration that the existing data may not reflect current situation, for the majority of the studies relates to previous years. For the expertise purpose Smart specialization of Lubuskie province in the region’s innovation potential context the following documents has been analyzed:
 1. Lubuska Regionalna Strategia Innowacji (Regional Innovation Strategy of Lubuskie Province), Zielona Góra, February 2010 inclusive of the LRSI realization attached report for the 01.01.2011 – 31.12. 2011.
 2. Europe 2020. The strategy for the smart sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.03.2010.
 3. The research report regarding innovations among entrepreneurs, scientists and employees of Research and Development sphere in the lubus province in relation to the systemic project under the name Budowa Lubuskiego Systemu Innowacji w ramach Poddziałania 8.2.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, INDICATOR Marketing Research Centre
 4. The 2020 Lubuskie Province Development Strategy.
 5. 10 years of the Lubuskie Province, Zielona Góra, 2010.
 6. Kardas M.: Smart specialization - (new) innovation policy concept Optimum Studia Ekonomiczne, Nr 2 (50), 2011.
 7. Piotrowska E., Roszkowska E.: Analiza zróżnicowania województw Polski pod względem poziomu innowacyjności [The differentiation analysis of Polish provinces in

dobrze efekty, dlatego należy ten proces poddać ocenie. (...)

- *Integracja programów i polityk na szczeblu regionalnym*: przy pomocy samych polityk sektorowych nie da się zaspokoić potrzeby powiązań między poszczególnymi interwencjami.” (Przewodnik Strategii Badań , s. 16)

W tym miejscu warto przyjrzeć się najpopularniejszym metodom wyznaczania inteligentnych specjalizacji przez polskie regiony. Oczywiście należy pamiętać, że w procesie tworzenia SIS jednym z istotnych elementów są konsultacje społeczne (z różnymi grupami interesariuszy), jednak ostateczny kształt dokumentu zatwierdzają Zarządy oraz Sejmiki poszczególnych województw.

Przykładem wykorzystania zewnętrznych podmiotów konsultingowych z tradycyjnym podejściem metodologicznym, może być **Województwo Lubuskie**. Dla wybrania inteligentnych specjalizacji zlecono przygotowanie ekspertyzy firmie Marketing World Research. „W celu przygotowania ekspertyzy wykorzystano następujące metody badania:

- Analiza desk research – polega na zebraniu i analizie dokumentów źródłowych oraz danych statystycznych. Pozyskiwane w tym celu opracowania, dokumenty strategiczne, raporty oraz statystyki zostały sprawdzone pod kątem wiarygodności i aktualności. Należy liczyć się z tym, że dane zastane mogą nie odzwierciedlać aktualnej sytuacji, gdyż większość opracowań dotyczy lat poprzednich. Na potrzeby ekspertyzy Inteligentna specjalizacja województwa lubuskiego w kontekście innowacyjnego potencjału regionu dokonano analizy następujących dokumentów:
 1. Lubuska Regionalna Strategia Innowacji, Zielona Góra, luty 2010 r. wraz z załączonym sprawozdaniem z realizacji LRSI w okresie 01.01.2011r. – 31.12. 2011 r.
 2. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela, 3.03.2010 r.
 3. Raport z badania odnośnie innowacji wśród przedsiębiorców, naukowców i pracowników sfery B+R w województwie lubuskim w związku z projektem systemowym pn. Budowa Lubuskiego Systemu Innowacji w ramach Poddziałania 8.2.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Centrum Badań Marketingowych INDICATOR
 4. Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020.
 5. 10 Lat Województwa Lubuskiego, Zielona Góra, 2010 r.
 6. Kardas M.: Inteligentna specjalizacja – (nowa) koncepcja polityki innowacyjnej Optimum Studia Ekonomiczne, Nr 2 (50), 2011 r.
 7. Piotrowska E., Roszkowska E.: Analiza zróżnicowania województw Polski pod względem poziomu innowacyjności w Optimum Studia Ekonomiczne, Nr 2 (50), 2011 r.

- terms of the innovation level] in *Optimum Studia Ekonomiczne*, Nr 2 (50), 2011.
8. Wesołowska-Wujaszek D.: Sytuacja energetyczna w województwie lubuskim w zakresie OZE oraz efektywności energetycznej [The energy situation in the Lubuskie province in RES and energy effectiveness], Marshal's Office of Lubuskie Province Zielona Gora, 12.05.2011.
 9. Internet resources, including:
 - internet website <http://innowacje.lubuskie.pl>
 - internet website <http://ec.europa.eu>
 - internet website <http://lubuskie.pl>
 - internet website <http://www.liderzyinnowacji.pl>
 10. Yearbooks and other reports, rankings, documents
 - Quantitative CATI study (Computer and Telephone Interview) - quantitative study enabling fast information obtaining from the entities due to telephone contact and marking answers on the prepared sheets. 100 business entities intentionally selected from the lubuskie province region.
 - In-depth individual interviews (IDI) - a qualitative study method based on the direct script-structured interview with the respondent. Application of this method is based on obtaining not only basic information, but also on knowledge exploring thanks to broad explanations obtained from the respondent. In the qualitative study on the lubuskie province's Smart specialization expertise in the innovative potential context of the region the interview with the following entities' representatives have been carried out:
 - Klaster Metalowy [Metal Cluster],
 - Klaster Archiwizacji Cyfrowej [Digital Archiving Cluster],
 - Technology Parks: The Industry's Technology and Logistics Park INTERIOR i Nowa Sol, the Zielona Góra University Science and Technology Park,
 - Selected innovative companies from the lubuskie province,
 - Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. in Zielona Góra
 - Centrum Przedsiębiorczości Transferu Technologii" (Sojka et al. 2012, p. 8)
- Similar approach was represented by the **Świętokrzyskie Province**, which ordered the GEOPROFIT company the study aimed to "support Świętokrzyskie Province Executive Board in realization of innovation policy by determining economic growth directions, of which dynamic innovative development will contribute to the potential growth of all świętokrzyskie province.
- The research had the following specific objectives:
- To develop the industries map of the Świętokrzyskie province based on the key regional documents records.
 - To develop consensus on key directions.
8. Wesołowska-Wujaszek D.: Sytuacja energetyczna w województwie lubuskim w zakresie OZE oraz efektywności energetycznej, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego Zielona Góra, 12.05.2011r.
 9. Zasoby internetowe, w tym m.in.:
 - strona internetowa <http://innowacje.lubuskie.pl>
 - strona internetowa <http://ec.europa.eu>
 - strona internetowa <http://lubuskie.pl>
 - strona internetowa <http://www.liderzyinnowacji.pl>
 10. Roczniki statystyczne oraz inne raporty, rankingi, dokumenty
 - Badanie ilościowe CATI (Computer and Telephone Interview) – badanie ilościowe pozwalające na szybkie pozyskanie informacji od podmiotów dzięki nawiązaniu telefonicznego kontaktu oraz zaznaczaniu odpowiedzi na przygotowanych arkuszach. W badaniu udział wzięło 100 podmiotów gospodarczych dobranych celowo z regionu województwa lubuskiego.
 - Pogłębione wywiady indywidualne (IDI) – metoda badań jakościowych oparta na bezpośredniej rozmowie badacza z respondentem ustrukturyzowana scenariuszem. Wykorzystanie tej metody polega na pozyskaniu nie tylko podstawowych informacji, ale również zgłębieniu wiedzy dzięki obszernym wyjaśnieniom uzyskanym od respondenta. W badaniu jakościowym dotyczącym ekspertyzy Inteligentna specjalizacja województwa lubuskiego w kontekście innowacyjnego potencjału regionu przeprowadzono wywiad z przedstawicielami następujących jednostek:
 - Klaster Metalowy,
 - Klaster Archiwizacji Cyfrowej,
 - Parki Technologiczne: Park Technologii i Logistyki Przemysłu INTERIOR w Nowej Soli, Park Naukowo - Technologiczny Uniwersytetu Zielonogórskiego,
 - Wybrane innowacyjne firmy z województwa lubuskiego,
 - Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Zielonej Górze
 - Centrum Przedsiębiorczości Transferu Technologii" (Sojka i in. 2012, s. 8)
- Zbliżone podejście reprezentowało również **Województwo Świętokrzyskie**, które zleciło firmie GEOPROFIT badania mające na celu „wsparcie Zarządu Województwa Świętokrzyskiego w realizacji polityki innowacji poprzez wskazanie kierunków rozwoju gospodarczego, których dynamiczny rozwój innowacyjny przyczyniać się będzie do zwiększenia potencjału całego województwa świętokrzyskiego.
- Celami szczegółowymi badania były:
- Opracowanie mapy branż dla województwa świętokrzyskiego w oparciu o zapisy kluczowych dokumentów regionalnych.
 - Wypracowanie konsensusu wobec kierunków

- To develop consensus on the strength of industries relationships in Świętokrzyskie province and the individual industries' correlation matrix. (...)

Preliminary key directions identification (industries) was carried out using two study methods. The step was to select key industries on the basis of desk research analysis of the study regarding Świętokrzyskie province. (...) in the second step, the image so obtained was confronted with the opinions of the representatives from different environments (CATI research). The result of this action was the preliminary list of the key industries inclusive of description.

The analysis of industries relationships identified under the previous stage as key constitutes the succeeding study stage. (...) for each mentioned key industry the connection matrix with other industries was developed. (...) The preliminary key directions list and connections was discussed (in the form of workshops). The conclusions drawn from the workshops served a preliminary modification of the key innovation specializations and connections list version."(Nowicka et al. 2010, s.7) Extremely important is the fact that only Świętokrzyskie Province decided to cooperate with the World Bank experts, who counsel the Province's Executive Board - they prepared i.a. RIS3 project's ex-ante of the Świętokrzyskie province (2013) and participate in the meetings on the development of specific region's life aspects. (Wolszczak 2013)

Kuyavia-Pomerania province applied different study approach. "Smart specializations were selected in accordance with choice methodology of so-called smart specializations, Based on the province's potential analysis, focusing on strengths and chances faced by the economy and the region's science sphere, determined in the strategic analysis result.

At a subsequent stage, basing on the participatory approach, expert teams were evaluating the presented material and the thesis and verified them offering economic areas, which should be developed within specializations."(Inteligentna Specjalizacja p.26) Final proposition of the province's smart specializations list was developed after analyzing expert results regarding individual areas and expected effectiveness of public intervention.

Wielkopolskie Province opted for updating the existing Regional Innovation Strategy based on above mentioned European Union's guidelines. For this purpose the following elements (steps) of the RIS updating process were defined:

- To establish workgroups for the current strategic programs operationalization and monitoring (general workgroup),
- Diagnostic part:
 - Standard region's economic specialization study,

kluczowych.

- Wypracowanie konsensusu wobec siły powiązań branż w województwie świętokrzyskim oraz matrycy korelacji poszczególnych branż. (...)

Wstępna identyfikacja kierunków (branż) kluczowych została dokonana z wykorzystaniem dwóch metod badawczych. Pierwszym krokiem było wytypowanie branż kluczowych na podstawie analizy desk research opracowań dotyczących województwa świętokrzyskiego. (...) W drugim kroku uzyskany w ten sposób obraz został skonfrontowany z opiniami przedstawicieli różnych środowisk (badanie CATI). Efektem tego postępowania była wstępna lista branż kluczowych wraz z opisem.

Następny etap badań stanowiła analiza powiązań branż zidentyfikowanych w ramach poprzedniego etapu jako kluczowe. (...) Dla każdej z wyróżnionych branż kluczowych została opracowana matryca powiązań z innymi branżami. (...) Wstępna lista kierunków kluczowych oraz powiązań została poddana dyskusji (w formie warsztatów). Płynące z nich wnioski posłużyły modyfikacji wstępnej wersji listy kluczowych specjalizacji innowacyjnych i powiązań."(Nowicka i in. 2010, s.7) Co niezwykle istotne Województwo Świętokrzyskie jako jedyne zdecydowało się na współpracę z ekspertami Banku Światowego, którzy doradzają Zarządowi Województwa - przygotowali oni m.in. ex-ante projektu RIS3 województwa świętokrzyskiego (2013 r.) oraz uczestniczą w spotkaniach dotyczących rozwoju poszczególnych dziedzin życia regionu. (Wolszczak 2013)

Inne podejście badawcze zastosowało **Województwo Kujawsko-Pomorskie**. „Specjalizacje w ramach IS zostały wybrane zgodnie z metodyką wyboru tzw. inteligentnych specjalizacji (ang. Smart Specialisation), w oparciu o analizę potencjałów województwa, z położeniem nacisku na mocne strony i szanse stojące przed gospodarką i sferą naukową regionu, określone w wyniku analizy strategicznej.

W dalszym etapie, bazując na metodzie partycypacyjnej, zespoły eksperckie oceniały przedstawiony materiał i postawione tezy oraz dokonywały ich weryfikacji proponując obszary gospodarcze, które powinny być rozwijane w ramach specjalizacji." (Inteligentna Specjalizacja s.26) Ostateczna propozycja listy inteligentnych specjalizacji województwa została opracowana po analizie wniosków eksperckich dotyczących poszczególnych obszarów oraz spodziewanej efektywności interwencji publicznej.

Województwo Wielkopolskie postawiło na aktualizację istniejącej Regionalnej Strategii Innowacji w oparciu o wspomniane powyżej wytyczne Unii Europejskiej. W tym celu określono „następujące elementy (kroki) procesu aktualizacji RSI:

- Powołanie grup roboczych ds. operacjonalizacji i monitoringu obecnych programów strategicznych (grupa robocza ogólna),
- Część diagnostyczna:
 - Standardowe badanie specjalizacji gospodar-

- The innovative enterprises' needs study,
 - The science specialization areas analysis,
 - The analysis of emerging new promising sectors,
 - The challenges analysis awaiting Wielkopolska.
- The choice of the most promising development areas (no more than 5), which combine the most important new and embedded industries and research areas and which meet the challenges faced by Wielkopolska.
 - In-depth interviews with the representatives of these areas in the region,
 - The trends analysis in individual areas (based on the foresight research)
 - Establishing workgroups for each region consisting of the key enterprises representatives, clusters, scientists, Business Support Institutions offering profiled services and local councilors from the specific area.
 - The situation analysis on international markets within specialization areas and benchmarking with the best in the industry,
 - Horizontal activities programs' identification (including digital development) required in all enterprises (on the basis of RSI and the innovative enterprises needs research - e.g. management excellence) and relationship with the key cluster program.
 - RIS updating so that to include smart specialization in the existing programs, inclusive of clarification of existing objectives and activities records,
 - Development of the detailed Activity plan and strategy phasing (mile stones determination),
 - Development of indicators to the monitoring system in the current concept adopted by the Wielkopolska province within Regional Action Plan in the project NTERREG IVC – SCINNOPOLI – Innovation policy effects monitoring,
 - Updating or confirmation for the realization if the implementation principles adopted in the RIS,
 - Transfer to financing system (Regional Operation Program and returnable instruments).”(Konceptcja Aktualizacji p. 4)
- czej regionu,
 - Badanie potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw,
 - Analiza obszarów specjalizacji naukowej,
 - Analiza pojawiających się nowych obiecujących sektorów,
 - Analiza wyzwań stojących przed Wielkopolską.
 - Wybór najbardziej obiecujących obszarów rozwoju (nie więcej niż 5), które łączą najważniejsze nowe i zakorzenione branże i obszary badawcze oraz odpowiadają na wyzwania stojące przed Wielkopolską,
 - Wywiady pogłębione z przedstawicielami tych obszarów w regionie,
 - Analiza trendów w ramach poszczególnych obszarów (na podstawie badań foresight)
 - Stworzenie grup roboczych dla każdego obszaru złożonych z przedstawicieli kluczowych przedsiębiorstw, klastrów, naukowców, IOB oferujących usługi sprofilowane oraz samorządowców z danego obszaru,
 - Analiza sytuacji na rynkach międzynarodowych w ramach obszarów specjalizacji oraz benchmarking z najlepszymi w branży,
 - Identyfikacja programów działań horyzontalnych (w tym rozwoju cyfrowego) potrzebnych we wszystkich przedsiębiorstwach (na podstawie RSI i badania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw – np. doskonałość w zarządzaniu) oraz powiązanie z programem klastrów kluczowych,
 - Zaktualizowanie RSI tak, aby w dotychczasowych programach uwzględnić inteligentne specjalizacje, w tym doprecyzowanie dotychczasowych zapisów celów i działań,
 - Stworzenie szczegółowego Planu działań i etapowanie strategii (określenie kamieni milowych),
 - Opracowanie wskaźników do systemu monitoringu w ramach aktualnej koncepcji przyjętej przez Wielkopolskę w ramach Regional Action Plan w projekcie INTERREG IVC – SCINNOPOLI – Monitorowanie efektów polityki innowacyjnej,
 - Aktualizacja lub zatwierdzenie do realizacji zasad wdrażania przyjętych w RSI,
 - Przełożenie na system finansowania (RPO i instrumenty zwrotne).” (Konceptcja Aktualizacji s. 4)

Smart specializations - selected areas

The foundation for “smart specializations” determination at the national level is the “National Research Program, enacted in 2012 by the Council of Ministers, including the science-technical and innovative policy’s assumptions. Seven priority research directions were defined in the program, on which the investment in Poland should be focusing in the upcoming years. These are the following directions:

- new technologies in the field of energy,
- civilization diseases, new medicines and regenerative medicine,

Inteligentne specjalizacje – wybrane obszary

Podstawą do określenia „inteligentnych specjalizacji” na poziomie krajowym „jest Krajowy Program Badań, chwalony w 2011 r. przez Radę Ministrów, zawierający założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. W programie określono siedem priorytetowych kierunków badawczych, na których powinny skoncentrować się inwestycje w Polsce w najbliższych latach. Te kierunki to:

- nowe technologie w zakresie energetyki,
- choroby cywilizacyjne, nowe leki oraz medycyna regeneracyjna,

- advanced information, telecommunication and mechatronic technologies,
- modern materials technologies,
- natural environment, agriculture and forestry,

- Poland's social and economic development in the globalizing markets conditions,
- the state's security and defense.

The Polish technological industry's Foresight - InSight 2030 study results constitute the second base. The authors of this analysis (published in 2011) determined six technology groups essential for further development of whole Polish industry. They are:

- advanced manufacturing systems,
- information and telecommunication technologies,
- industrial biotechnologies,
- nanotechnologies,
- microelectronics,
- photonic technologies". (www.naukawpolsce.pap.pl)

National Strategy for Smart Specialization (KSIS) - currently under inter-ministerial and social consultations - should become the final effect of the works on smart specializations at the national level.

The comparison of the Polish provinces specialization areas, presented in the table below, developed

- zaawansowane technologie informacyjne, telekomunikacyjne i mechatroniczne,
- nowoczesne technologie materiałowe,
- środowisko naturalne, rolnictwo i leśnictwo,

- społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków,
- bezpieczeństwo i obronność państwa.

Drugą bazą są wyniki badania Foresight technologiczny przemysłu w Polsce – InSight 2030. Autorzy tej analizy (opublikowanej w 2011 r.) określili sześć grup technologii kluczowych dla dalszego rozwoju całego polskiego przemysłu. Są to:

- zaawansowane systemy wytwarzania,
- technologie informacyjne i telekomunikacyjne,
- biotechnologie przemysłowe,
- nanotechnologie,
- technologie mikroelektroniczne,
- technologie fotoniczne". (www.naukawpolsce.pap.pl)

Końcowym efektem prac nad inteligentnymi specjalizacjami poziomu krajowego powinna stać się Krajowa Strategia Inteligentnej Specjalizacji KSIS – aktualnie w trakcie konsultacji międzyresortowych i społecznych.

Zestawienie obszarów specjalizacji polskich województw, przedstawione w poniższej tabeli, zostało opracowane na podstawie publicznie dostęp-

Table 1. Comparison of the Polish provinces smart specializations, source: own study on the basis of the documents published on the internet websites of individual provinces as of 31/07/2013

Tabela 1. Zestawienie inteligentnych specjalizacji polskich województw, źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów opublikowanych na stronach internetowych poszczególnych województw na dzień 31/07/2013

| Województwo <i>Province</i> | Obszary specjalizacji <i>Specializations areas</i> |
|--------------------------------|---|
| dolnośląskie | <p>1. Specjalizacje naukowe: nauki medyczne i biologiczne, nauki chemiczne, informatyka i komunikacja, matematyka i fizyka. <i>Science specializations: medical and biological sciences, chemical sciences, computer science and telecommunication, physics.</i></p> <p>2. Branże gospodarcze: przemysł chemiczny, farmaceutyczny, elektryczny, branża informatyczna, przemysł wydobywczy. <i>Economic industries: chemical, pharmaceutical, electrical, IT industry, mining industry.</i></p> |
| kujawsko-pomorskie | <p>1. Najlepsza bezpieczna żywność (przetwórstwo, nawozy, opakowania); <i>Best safe food (processing, fertilizers, packaging);</i></p> <p>2. Medycyna (usługi medyczne, turystyka zdrowotna); <i>Medicine (medical services, health tourism);</i></p> <p>3. Motoryzacja (urządzenia transportowe i automatyka przemysłowa); <i>Motoring (transport equipment and industrial automation);</i></p> <p>4. Narzędzia (formy wtryskowe, wyroby z tworzyw sztucznych); <i>Tools (injection molds, plastic products);</i></p> <p>5. Przetwarzanie informacji (multimedia, programowanie, usługi ICT); <i>Information processing (multimedia, programming, ITC services);</i></p> <p>6. Biointeligentna specjalizacja (potencjał naturalny, środowisko, energetyka); <i>Bio - smart specialization (natural potential, environment, energy);</i></p> <p>7. Transport (logistyka, handel, szlaki wodne i lądowe); <i>Transportation (logistics, trade, waterways and land ways);</i></p> <p>8. Dziedzictwo kulturowe (sztuka, przemysły kreatywne). <i>Cultural heritage (art, creative industries).</i></p> |

| Województwo <i>Province</i> | Obszary specjalizacji <i>Specializations areas</i> |
|--------------------------------|---|
| lubelskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Biogospodarka / <i>Bioeconomy</i>; 2. Usługi medyczne i prozdrowotne / <i>Medical and health services</i>; 3. Informatyka i automatyka / <i>Computer science and automatics</i> 4. Energetyka niskoemisyjna / <i>Low-carbon energy</i>. |
| lubuskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Branża motoryzacyjna / <i>Motor industry</i>; 2. Branża budowlana / <i>Construction industry</i>; 3. Branża IT / <i>IT industry</i>; 4. Branża metalowa / <i>Metal industry</i>; 5. Branża spożywcza / <i>Food industry</i>; 6. Branża odnawialnych źródeł energii / <i>Renewable energy sources industry</i>; 7. Branża drzewna / <i>Wood industry</i>; 8. Branża medyczna / <i>Medical industry</i>; |
| łódzkie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Zaawansowane materiały budowlane / <i>Advanced construction materials</i>; 2. Energetyka / <i>Energy</i>; 3. Rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze; <i>Agriculture and food processing</i>; 4. Medycyna, farmacja, kosmetyki / <i>Medicine, pharmacy, cosmetics</i>; 5. Nowoczesne włókiennictwo i przemysł odzieżowy; <i>Modern textile and clothing industry</i>; 6. Technologie informacyjne i komunikacyjne. <i>Information and telecommunication technologies</i>. |
| małopolskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Life science / <i>Life science</i>; 2. Energia zrównoważona / <i>Sustainable energy</i>; 3. Technologie informacyjne i komunikacyjne, multimedia, ICT; <i>Information and telecommunication technologies, multimedia, ICT</i>; 4. Chemia / <i>Chemistry</i> |
| mazowieckie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Obszary gospodarcze (o profilu przemysłowym) <i>Economic areas (industrial profile)</i> – chemia, medycyna, sektor rolno-spożywczy, sektor elektromaszynowy, energetyka; <i>chemistry, medicine, food processing sector, electromechanical sector, energy</i>; 2. Technologie wiodące / <i>Leading technologies</i>: – biotechnologia, ICT, nanotechnologie, elektronika i fotonika; <i>biotechnology, ICT, nanotechnologies, electronics, photonics</i>; 3. Procesy usługowe / <i>Service processes</i>: – usługi B2B, usługi B+R; <i>B2B services, R&D services</i>; 4. Sektor tzw. wysokiej szansy - budownictwo. <i>so-called high opportunity sector - construction</i>. |
| opolskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Przemysł chemiczny / <i>Chemical industry</i>; 2. Przemysł budowlany wraz z przemysłem mineralnym i usługami budowlanymi; <i>Construction industry along with mineral industry and construction services</i>; 3. Przemysł maszynowy i elektromaszynowy; <i>Machinery and electromechanical industry</i>; 4. Przemysł paliwowo –energetyczny / <i>Fuel and energy industry</i>; 5. Przemysł rolno-spożywczy / <i>Agriculture and food industry</i>; 6. Przemysł drzewno-papierniczy w tym meblarski; <i>Wood and paper industry, including furniture industry</i>; 7. Przemysł metalowy i metalurgiczny / <i>Metal and metallurgical industry</i>; 8. Transport i logistyka / <i>Transportation and logistics</i>; 9. Usługi medyczne i rehabilitacyjne / <i>Medical and rehabilitation services</i>. |

| Województwo <i>Province</i> | Obszary specjalizacji <i>Specializations areas</i> |
|--------------------------------|--|
| podkarpackie | <ol style="list-style-type: none"> 1. „Dolina Lotnicza”: przemysł elektromaszynowy i maszynowy w szczególności lotnictwo; <i>“Aviation Valley”: electromechanical and machinery industry, aviation in particular;</i> 2. Jakość życia – ekologiczne rolnictwo i związane z nim przetwórstwo rolno-spożywcze, turystyka, turystyka zdrowotna, agroturystyka, eko-innowacje. <i>Quality of life - organic farming and related to food processing, tourism, health tourism, agritourism, eco-innovations.</i> |
| podlaskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. EKO - zielone technologie (przetwórstwo rolno-spożywcze, life science, energetyka odnawialna, eko-innowacje); <i>ECO - green technologies (food processing, life science, renewable energy, eco-innovations);</i> 2. WSCHÓD - wykorzystanie istniejącego potencjału regionu (korzyści z położenia na zewnętrznej granicy UE; wspólne badania z uczelniami ze Wschodu, głównie fokus na Białoruś, think tank na potrzeby całej UE w temacie prowadzenia biznesu, współpracy na Białorusi). <i>EAST - application of the region's existing potential (the benefits resulting from being located on the external EU border; joint studies with Eastern universities, with particular focus on Belarus, think tank for the whole EU needs in business and cooperation with Belarus issue).</i> |
| pomorskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Technologie informacyjne i komunikacyjne; <i>Information and telecommunication technologies;</i> 2. Elektronika / <i>Electronics;</i> 3. Energia i zasoby / <i>Energy and resources;</i> 4. Środowisko / <i>Environment;</i> 5. Technologie produkcji / <i>Production technologies.</i> |
| śląskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Energetyka / <i>Energy;</i> 2. Medycyna / <i>Medicine</i> 3. Technologie informacyjne i komunikacyjne. <i>Information and telecommunication technologies.</i> |
| świętokrzyskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Efektywne wykorzystanie energii / <i>Energy efficiency;</i> 2. Turystyka medyczna / <i>Medical tourism;</i> 3. Branża targowo-kongresowa / <i>trade fair and congress industry;</i> 4. Transfer wiedzy / <i>Knowledge transfer;</i> 5. Wzornictwo / <i>Design;</i> |
| warmińsko-mazurskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. ekonomia wody / <i>water economy;</i> 2. żywność wysokiej jakości / <i>high quality food;</i> 3. drewno i meblarstwo / <i>wood and furniture.</i> |
| wielkopolskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wspieranie inwestycji w zakresie wzmocnienia badań, rozwoju technologicznego i innowacji oraz poprawy dostępu do technologii informacyjno-komunikacyjnych i korzystania z takich technologii o wysokiej jakości. <i>Investments support in strengthening research, technological development and innovation, and improving access to ICT and the use of such high quality technologies.</i> |
| zachodniopomorskie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Biogospodarka / <i>Bioeconomy;</i> 2. Działalność morska i logistyka / <i>Maritime activities and logistics;</i> 3. Przemysł metalowo-maszynowy / <i>Metal and machinery industry;</i> 4. Usługi oparte na wiedzy / <i>Knowledge based services:</i> <ul style="list-style-type: none"> - ICT, - KPO, - B+R, 5. przemysły kreatywne / <i>creative industries,</i> 6. usługi techniczne / <i>technical services</i> |

on the basis of publically available medium-term 2020 strategies. In some provinces the analysis also included innovation strategies (e.g. Łódź province: Regional Innovation Strategy LORIS 2030) or other documents and studies devoted to smart specializations (e.g. M@łopolska_2.0 Inteligentna_Specjalizacja_Regionu). Using publicly available studies allows to present the provinces' smart specializations in a way they are presented, without self-creation of the provinces self-governments representatives (e.g. when answering questionnaires questions or during interviews).

Smart specializations of the regions - summary and conclusions

Noticeably, as results from the statements of the national and regional level specialization areas, none of the provinces crossed the list of potential smart specializations at the national level. Individual regions describe its smart specializations in a diversified way impeding its direct comparison. However, it is clearly visible that the majority of the provinces indicated information and communication industries, biotechnologies and nanotechnologies among the leading industries. With existing principles regarding such documents formation (first regional level then national level - in accordance with the act on development policy principles), raises a reasonable doubt as to coherence of regional studies with real predispositions and the regions' development abilities. Bearing in mind that most of the regional S3 created after 2011 (after adopting the National research Program by the Council of Ministers), should therefore, at least in individual cases, exceed the national studies area.

Another significant objection regarding regional specializations choice is the lack of uniform, research methodology based on comparable standards. It may cause the European Union's agencies reservations when negotiating 2012-2020 aids, both at the Operational Regional Programs level and the national programs level.

The involvement of numerous highly knowledge-absorbing smart specializations in the regions' self-government choices. Does each province possess sufficient human and technological capital to freely compete on the European and global markets in biotechnology, nanotechnology or advanced computer science, or it is international competition that will constitute the basis for its activity.

The Polish regions' innovation analysis results presented by Deloitte company in the report „Analiza benchmarkingowa innowacyjności polskich” [Benchmark polish innovation analysis] (Deloitte 2013) revealed the causes for the relatively low innovation of Polish regions:

- “the majority of the regions is at the identifying and defining the liability coverage stage of the institutions mentioned above resulting from the

nych strategii średniookresowych do roku 2020. W przypadku niektórych województw analiza obejmowała również strategie innowacji (np. województwo łódzkie: Regionalna Strategia Innowacji LORIS 2030) lub inne dokumenty i opracowania poświęcone inteligentnym specjalizacjom (np. M@łopolska_2.0 Inteligentna_Specjalizacja_Regionu). Korzystanie z publicznie dostępnych opracowań pozwala na przedstawienie inteligentnych specjalizacji województw tak jak są one prezentowane, bez autokreacji przedstawicieli samorządów województw (np. przy okazji odpowiedzi na pytania ankiet lub podczas wywiadów).

Inteligentne specjalizacje regionów - podsumowanie i wnioski

Jak widać z zestawień obszarów specjalizacji poziomu krajowego i regionalnego, żadne z województw nie wyszło poza wykaz potencjalnych inteligentnych specjalizacji poziomu krajowego. Poszczególne regiony opisują swoje inteligentne specjalizacje w różnorodny sposób utrudniający ich bezpośrednie porównanie. Wyraźnie jednak widać, że większość województw wśród branż wiodących wskazało technologie informacyjne i komunikacyjne, biotechnologie i nanotechnologie. W obowiązujących zasadach tworzenia tego typu dokumentów (najpierw poziom regionalny potem krajowy - zgodnie z ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju), budzi to uzasadnioną wątpliwość co do koherencji opracowań regionalnych z rzeczywistymi predyspozycjami i możliwościami rozwojowymi regionów. Pamiętając, że większość regionalnych SIS powstała po 2011 roku (po przyjęciu przez Radę Ministrów Krajowego Programu Badań), powinna więc, choć w pojedynczych wypadkach, wychodzić poza zakres opracowań krajowych.

Kolejnym istotnym zastrzeżeniem co do efektywności i jakości wyboru specjalizacji regionalnych jest brak jednorodnej, opartej na porównywalnych standardach metodologii badawczej. Może to powodować zastrzeżenia agend Unii Europejskiej podczas negocjowania środków pomocowych na perspektywę 2014-2020, tak na poziomie Regionalnych Programów Operacyjnych, jak i na poziomie programów krajowych.

Zastanawiający jest również udział wielu inteligentnych specjalizacji o charakterze wysoko wiodącego chłonnym w wyborach dokonywanych przez samorządy regionów. Czy każde z województw ma wystarczający potencjał ludzki i technologiczny by swobodnie konkurować na rynkach europejskich i światowych w zakresie biotechnologii, nanotechnologii czy zaawansowanej informatyki, czy też podstawą ich działań będzie konkurencja wewnątrz krajowa.

Wyniki analizy innowacyjności polskich regionów przedstawione przez firmę Deloitte w raporcie „Analiza benchmarkingowa innowacyjności polskich” (Deloitte 2013) wskazały na przyczyny sto-

RIS strategic and operational purposes. Monitoring and effects measurement of the institutions' activity is carried out in few regions. (...)

- Most regions just begin the system cooperation at the region's level (between institutions) and cooperation in national and international projects. (...)
- Among the institutions involved in the region's development policy few people are referred directly to activities regarding RIS implementation. (...)
- Not all the regions dispose of the sufficient innovation sources amount. Most sources is located in the regions, which already develop dynamically. The regions' capitals are favored the sub-regions expense. (...)
- The provinces' self-governments allocated relatively small amount of the sources to the innovation development. Moreover, private research and development financing by enterprises is still insufficient. Non-returnable EU grants remain the basic financing source. In the majority of the regions the entities activity in innovation (number of contracts for financing and the funding amount in the Research and technological development, Innovations, Entrepreneurship category) remains at a low level. (...)
- Most regions is not sufficiently active in terms of involvement in the VII Framework Program, especially in the project coordinator role. (...)
- Most regions received low scores in creating information society (on-line services access, Internet access). (Deloitte 2013, s. 13-21)

Remains the answer to the question - are smart specializations a fashion or a necessity? Obviously they are the necessity. Without it there is no chance for the Polish provinces' development, strengthening its economic potential and competitiveness on the national and international market. Without determining the Polish regions' smart specializations there are no chances for obtaining considerable aids form the European Union for the years 2014-2020. However, as the study above presents, smart specializations in the assumptions of Polish provinces is largely the fashion - it falls to have certain specializations at least because they are possessed by the provinces to which we are compared in numerous rankings. Fortunately, the regional strategies are live documents which can be adjusted. In some cases they will be the result of the evaluation, in part the result of negotiations with the European Union. It only remains to be hoped that in the majority of cases in favor of the Polish regions development.

sunkowo niskiej innowacyjności polskich regionów:

- „Większość regionów jest na etapie identyfikacji instytucji i określania zakresu odpowiedzialności ww. instytucji wynikających z celów strategicznych i operacyjnych RSI. Monitoring i pomiar efektów działania instytucji jest prowadzony w niewielu regionach. (...)
- Większość regionów dopiero zaczyna systemową współpracę na poziomie regionu (między instytucjami) i współpracę w ramach projektów krajowych i międzynarodowych. (...)
- Wśród instytucji zaangażowanych w politykę rozwoju regionu niewiele osób jest oddelegowanych bezpośrednio do zadań związanych z wdrażaniem RSI. (...)
- Nie wszystkie regiony dysponują wystarczającą liczbą ośrodków innowacji. Najwięcej ośrodków jest w regionach, które już rozwijają się dynamicznie. Faworyzowane są stolice regionów kosztem podregionów. (...)
- Samorządy województw przeznaczyły relatywnie małe środki na rozwój innowacyjności. Ponadto nadal niewystarczające jest prywatne finansowanie badań i rozwoju przez przedsiębiorstwa. Podstawowym źródłem finansowania pozostają dotacje bezzwrotne z UE W większości regionów aktywność podmiotów w obszarze innowacji (liczba umów o dofinansowanie oraz kwota dofinansowania w kategorii Badania i rozwój technologiczny, Innowacje, Przedsiębiorczość) pozostaje na niskim poziomie. (...)
- Większość regionów pozostaje zbyt mało aktywna pod względem udziału w VII Programie Ramowym, zwłaszcza w roli koordynatora projektu. (...)
- Większość regionów uzyskała niskie wyniki w obszarze tworzenia społeczeństwa informacyjnego (dostęp do usług on-line, dostęp do Internetu).” (Deloitte 2013, s. 13-21)

Pozostaje odpowiedź na pytanie - czy inteligentne specjalizacje to moda czy konieczność? Oczywiście konieczność. Bez nich nie ma szans na rozwój polskich województw, wzmocnienie ich potencjału gospodarczego oraz konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym. Bez wyznaczenia inteligentnych specjalizacji polskich regionów nie ma szans na pozyskanie znaczących środków pomocowych z Unii Europejskiej na lata 2014-2020. Jednak jak pokazuje powyższe opracowanie, inteligentne specjalizacje w założeniach polskich województw to w dużej mierze również moda – pewne specjalizacje wypada mieć choćby dlatego, że mają je województwa, z którymi jesteśmy porównywani w różnych rankingach. Na szczęście, strategie regionalne to dokumenty żywe i można dokonać ich korekt. W części wypadków będą one efektem ewaluacji, w części skutkiem negocjacji z Unią Europejską. Pozostaje mieć nadzieję, że w większości wypadków na korzyść rozwoju polskich regionów.

References/ Literatura:

1. Analiza benchmarkingowa innowacyjności polskich regionów – raport z badania, Deloitte, Warszawa 2013 źródło (09/02/2014): https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_innowacyjnosc_regionow_2013.pdf
2. Foray D., Goddard J., Beldarrain X.G., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argiles R., Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji, wyd. Unia Europejska, Bruksela 2012
3. Grosse T. G., Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego, W: Studia Regionalne i Lokalne 2002 nr 1
4. Inteligentna specjalizacja (IS) w województwie kujawsko-pomorskim, wyd. PAG-Uniconsult, Toruń 2012
5. Kardas M., Inteligentna specjalizacja (nowa) koncepcja polityki innowacyjnej, w: Optimum. Studia Ekonomiczne nr 2/2011
6. Koncepcja aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski na lata 2010-2020 w kontekście spełniania wymogów strategii inteligentnych specjalizacji, Wielkopolski Urząd Marszałkowski, Poznań 2010
7. Krajowa Strategia Inteligentnej Specjalizacji KSIS źródło: http://www.mg.gov.pl/files/upload/15049/Krajowa%20strategia%20inteligentnej%20specjalizacji%20_ver.%2016%20konsultacje_OST.pdf, (25.02.2014)
8. Nowicka P., Dąbrowska A., Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Innowacyjne specjalizacje województwa świętokrzyskiego, wyd. GOEPROFIT, Warszawa 2010
9. Program Rozwoju Technologii województwa śląskiego na lata 2010-2020, wyd. Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Katowice 2011,
10. Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3), Wersja angielska: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3pguide>, tłumaczenie polskie dostępne np. na stronie internetowej województwa kujawsko-pomorskiego: http://www.innowacje.kujawsko-pomorskie.pl/wp-content/uploads/2013/04/RIS3_guide_PL_20130412.pdf
11. Sojka P., Nowacka A., Robczyńska M., Inteligentna specjalizacja województwa lubuskiego w kontekście innowacyjnego potencjału regionu, wyd. Marketing Research World, Gliwice 2012
12. Wielkopolska 2020 – zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku, wyd. Wielkopolski Urząd Marszałkowski, Poznań 2012
13. Woźniak J. (red.), Małopolska 2.0 Inteligentna specjalizacja regionu, wyd. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2012
14. Strategia dla rozwoju Polski Południowej, Monitor Polski z 19 lutego 2014, poz. 152
15. Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku, Wrocław 2005
16. Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 - projekt, Toruń 2013
17. Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020 roku, Zielona Góra 2012
18. Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011 – 2020, wyd. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2011
19. Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Inteligentne Mazowsze - projekt, wyd. Mazowieckie Biuro Planowania Przestrzennego, Warszawa 2012
20. Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego 2020 r., Opole 2012
21. Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007 – 2020. Aktualizacja na lata 2013 – 2020. Projekt, Rzeszów 2013
22. Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego na lata 2005-2020, Katowice 2005
23. Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020, Kielce 2013
24. Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020, Szczecin 2005
25. Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020, Gdańsk 2020
26. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U.2006 NR 227 poz.1658
27. Wolszczak G., Konkurencyjność, innowacje, smart specializations: główne wyzwania, prezentacja podczas konferencji Miasta w Internecie, Gdańsk 2013
28. www.ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf
29. www.ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/comm_en.htm
30. www.ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm
31. www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosc/news,396357,polska-nauka-bardziej-konkurencyjna-w-ramach-inteligentnego-rozwoju.html

Submitted/ Zgłoszony: December/ grudzień 2013

Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014



ASSESSMENT OF THE REGION'S POTENTIAL COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE STRATEGIC REFLECTION METHOD

OCENA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO REGIONU METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Marek Rawski

Cracow University of Economics / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Summary: Building a competitive region is a long-lasting and highly complex process. The achieved level of competitive advantage is significantly determined by a precise diagnosis of the region's initial state and by the adopted direction of changes. This publication aims to demonstrate that application of the strategic reflection method (or, more precisely, of its third stage) allows to effectively realize such a diagnosis. By using it, it is possible to obtain the picture of the region's current level of competitive advantage (as well as its prognosis), not only in the absolute categories, but also in the relative categories describing the varied value of the region for different groups wanting to use it. Besides the methodology of proceeding, a practical example is provided to demonstrate the technical aspects of the method's application, and, through the interpretation of obtained results, their value for the assessment of the region's competitive advantage.

Key words: strategic reflection method, competitive advantage of regions, factors of competitiveness, region users (customers), synergy in the potential-environment system

Introduction

The ongoing process of globalisation forces the regions to search for the optimal directions of changes which would raise their level of competitive advantage. This trend in their activity is further influenced by the new regional policy of the European Union, whose main aim is to boost the region's competitive advantage, seen as the lifeblood of regional development.

Building a competitive region is a long-lasting and highly complex process. The achieved level of competitive advantage is significantly determined by a precise diagnosis of the region's 'initial' state and by the adopted direction of changes. This publication aims to demonstrate that application of the strategic reflection method (or, more precisely, of its third stage) allows to effectively realize such a diagnosis. It results from the method's characteristics and features. By using it, it is possible to obtain the picture of the region's current level of competitive

Streszczenie: Budowanie konkurencyjnego regionu jest procesem długotrwałym i bardzo złożonym. Istotnie determinuje osiągnięty poziom konkurencyjności precyzyjna diagnoza stanu wyjściowego regionu i wybrany kierunek jego zmian. Celem publikacji jest pokazanie, że wykorzystanie metody refleksji strategicznej (a ściślej jej trzeciego etapu) pozwala skutecznie zrealizować taką diagnozę. Wynika to z cech i własności tej metody. Stosując ją, można uzyskać aktualny obraz poziomu konkurencyjności regionu (a także jego prognozę) nie tylko w kategoriach bezwzględnych, ale także w kategoriach względnych, obejmujących zróżnicowaną wartość regionu dla różnych grup, chcących z niego skorzystać. Obok metodyki postępowania, przedstawiono praktyczny przykład ukazujący techniczną stronę stosowania metody oraz, poprzez interpretację uzyskanych informacji, ich wartość dla oceny konkurencyjności regionu.

Słowa kluczowe: metoda refleksji strategicznej, konkurencyjność regionów, czynniki konkurencyjności, użytkownicy (klienci) regionów, synergia układu potencjał - otoczenie

Wstęp

Postępujące procesy globalizacji wymuszają także na regionach poszukiwanie optymalnych kierunków zmian, podnoszących poziom ich konkurencyjności. Na taki kierunek działań wywiera także wpływ nowa polityka regionalna Unii Europejskiej, której główną przesłanką jest podniesienie poziomu konkurencyjności regionu jako siły napędowej rozwoju regionalnego.

Budowanie konkurencyjnego regionu jest procesem długotrwałym i bardzo złożonym. Istotnie determinuje osiągnięty poziom konkurencyjności precyzyjna diagnoza stanu „wyjściowego” regionu i wybrany kierunek jego zmian. Celem publikacji jest pokazanie, że wykorzystanie metody refleksji strategicznej (a ściślej jej trzeciego etapu) pozwala skutecznie zrealizować taką diagnozę. Wynika to z cech i własności tej metody. Stosując ją, można uzyskać aktualny obraz poziomu konkurencyjności regionu (a także jego prognozę) nie tylko w kategoriach bez-

Address for correspondence: Marek Rawski, Cracow University of Economics, Rakowicka St. 27, 31-510 Kraków, Poland, Phone: +48 12 293 52 73
e-mail: rawskim@uek.krakow.pl; **Full text PDF:** www.ers.edu.pl; **Open-access article.**

Copyright © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską, Siderska 95/97, 21-500 Białą Podlaską;

Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

advantage (as well as its prognosis), not only in the absolute categories, but also in the relative categories describing the varied value of the region for different groups wanting to use it.

The discussion proper is preceded by selected notes on the essence of the strategic reflection method and the methodology of its implementation, and with a commentary on the selected issues regarding the definition of the region's competitive advantage and methods of its assessment. The discussion ends with an example demonstrating the technical aspects of the method's application and, through the interpretation of obtained results, their value for the assessment of the region's competitive advantage.

The essence of the strategic reflection method

The strategic reflection method comes from France and gained popularity as a method of strategic management. Its application demands the implementation of the following stages (Martyniak 1996):

1. analysis of the company's environment, resulting in a list of opportunities and threats,
2. analysis of the company's potential, resulting in a list of its strengths and weaknesses,
3. analysis of synergy in the 'potential (characterised by strengths and weaknesses) – environment (characterised by opportunities and threats)' system
4. identification of possible strategies, understood as every decision resulting in an activity aimed at modification of the company's relations with its environment,
5. choice of a strategy based on an analysis of its coherence with the objectives,
6. transformation of the strategy into a set of activities,
7. creation of a working plan.

It is the third stage which is here more broadly described, since the procedure it involves (with modifications) may be used to assess the company's ability to fulfil its social responsibility; as well as the first two stages, preparatory to the implementation of the third.

An analysis performed with the strategic reflection method (in its original version) ought to start with an analysis of the company's environment. The first step should be the identification of important elements in the macro environment of the company, i.e., such whose state has an impact on the effective functioning of the environment; and the identification of all elements in the micro environment: buyers, competitors, agents, market institutions. The analysis of the identified elements should detect current and predictable trends, providing a basis for a list of opportunities and threats presented to the company by its environment. It is recommended that the list be narrowed down to several most significant items in either category (opportunities, threats), by means of different methods of reduction, e.g., regrouping, aggregation, selection of a representative, elimination of mutually exclusive pairs, predicted evolution of events.

względnych, ale także w kategoriach względnych, obejmujących zróżnicowaną wartość regionu dla różnych grup, chcących z niego skorzystać.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone wybranymi uwagami dotyczącymi istoty metody refleksji strategicznej i metodyki jej stosowania, a także uwagami dotyczącymi wybranych kwestii rozumienia konkurencyjności regionu i sposób jej pomiaru. Na zakończenie rozważań zostanie przedstawiony przykład, ukazujący techniczną stronę stosowania metody oraz, poprzez interpretację uzyskanych wyników, ich wartość dla oceny konkurencyjności regionu.

Istota metody refleksji strategicznej

Metoda refleksji strategicznej powstała we Francji i została spopularyzowana jako metoda zarządzania strategicznego. Jej stosowanie wymaga realizacji następujących etapów (Martyniak 1996):

1. analizy otoczenia przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy szans i zagrożeń,
2. analizy potencjału przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron,
3. badania synergii w układzie: potencjał (charakteryzowany silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowane szansami i zagrożeniami),
4. identyfikacji możliwych strategii, rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem,
5. wyboru strategii poprzez badanie jej koherencji z celami,
6. przełożenia strategii na zbiór działań,
7. tworzenia planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach, może zostać wykorzystana do oceny możliwości realizacji przez przedsiębiorstwo społecznej odpowiedzialności, a także dwa pierwsze etapy, przygotowujące do realizacji etapu trzeciego.

Proces analizy metodą refleksji strategicznej (w oryginalnej wersji) należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem powinno być określenie istotnych elementów w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa, tj. takich, których stany mają wpływ na efektywność jego funkcjonowania, jak i wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Badanie zidentyfikowanych elementów powinno polegać na odkrywaniu tendencji aktualnych i przewidywanych, dając podstawę do sformułowania wykazu szans i zagrożeń, jakie dla danego przedsiębiorstwa stwarza otoczenie. Zaleca się ograniczyć listę elementów do kilku najistotniejszych w każdej kategorii zmiennych (szans, zagrożeń), stosując różne sposoby redukcji wstępnego ich wykazu np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminację par wzajemnie wykluczających się, przewidywaną ewolucję zdarzeń.

When the environmental analysis is completed, an analysis of the company's potential should follow. The subject ought to be approached from a broader perspective, embracing, e.g., the employees' potential, financial potential, equipment, organizational structure, procedures and methods of operation, inventions and licences; namely, the potential required to fulfil all the company's functions. The process of its analysis is in itself analogous to that of the environmental analysis. Strengths and weaknesses of the company's potential are identified, including, e.g., its sensitivity and creativity in relation to the environment, or its ability to predict and accordingly adapt to changes in the environment. A list of strengths and weaknesses identified in this way usually consists of many items. It should be narrowed down through application of different methods, like in the case of opportunities and threats.

The third stage of the strategic reflection method is an analysis of synergy in the potential-environment system. 10-12 elements of the company's environment and potential, identified in the process described above, are subjected to the analysis, performed with the help of a supporting matrix – a contingency table (Table 1).

One thing required at this stage is to determine the analysis' direction; that is, to decide which elements are independent, and which are dependent by nature (the impact of 'what' on 'what' is examined). This is a significant step which determines the correctness of further technical stages, as well as the interpretation and conclusions. It seems there are no fixed solutions here, and different directions may be adopted for the analysis, according to specific needs. The analysis of synergy in the potential-environment system provides answers to questions expressing the adopted direction of assessment of the created relation.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa. Potencjał przedsiębiorstwa należy potraktować szeroko, dostrzegając między innymi: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Sam proces analizy potencjału firmy jest analogiczny do procesu analizy otoczenia. Identyfikuje się silne i słabe strony potencjału przedsiębiorstwa uwzględniając między innymi: jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypującego przystosowania się do zmian w otoczeniu. Wykaz tak ustalonych silnych i słabych stron zawiera z reguły dużą liczbę elementów. Należy ją zredukować, wykorzystując techniki, podobnie jak w przypadku szans i zagrożeń.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał - otoczenie. Uwzględnia się wytypowane według powyższego postępowania, 10-12 elementów otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz - tablicę krzyżową (tabela 1).

Etap ten wymaga m.in. ustalenia, kierunku analizy tzn. należy ustalić, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” bada się). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych jak i interpretację oraz wnioskowanie. Wydaje się, iż nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badając synergię pomiędzy potencjałem a otoczeniem odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oceny zbudowanej relacji.

Table 1. Contingency table for the analysis of synergy in the potential–environment system

Tabela 1. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

| Otoczenie / Environment Potencjał / Potential | | Szanse / Opportunities | | | | | Zagrożenia / Threats | | | | |
|--|-----|-------------------------------|---|---|-----|---|-----------------------------|---|---|-----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | ... | k | 1 | 2 | 3 | ... | m |
| Silne strony <i>Strengths</i> | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | | | | | | |
| | n | | | | | | | | | | |
| Słabe strony <i>Weaknesses</i> | 1 | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | | | | | | |
| | l | | | | | | | | | | |

Source: author's work based on (Martyniak 1990).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Martyniak 1990).

In case of the 'outside to inside' analysis, answers are sought to the following questions:

- do the identified opportunities reinforce the identified strengths?
- do the identified opportunities aggravate the identified weaknesses?
- do the identified threats undermine the identified strengths?
- do the identified threats aggravate the discovered weaknesses?

In case of the 'inside to outside' analysis, answers are sought to the following questions:

- do the identified strengths allow to use the identified opportunities?
- do the identified strengths allow to overcome the identified threats?
- do the identified weaknesses prevent from using the identified opportunities?
- do the identified weaknesses enhance the negative impact of the identified threats?

The results of the analysis are entered into table 1 by means of various formulae, dictated mostly by the analysis' objectives.

One recommendation is to record the assessment of relations with qualitative signs, corresponding to one of three states: positive synergy (above 0) – positive impact of an independent factor on a dependent variable ('+' sign); negative synergy (below 0) – negative impact of an independent factor on a dependent variable ('-' sign); no synergy (neutral state) – no impact of an independent factor on a dependent variable ('0' sign), meaning that the paired elements are in no substantial, cause-and-effect relationship with each other, and that their plains do not intersect. Besides, the positive and negative impact is graded according to two qualitative levels (stronger and weaker). This specification is reflected by larger or smaller graphic signs (Martyniak 1997).

Another recommendation is to adopt the zero-one system. Where an interaction between an opportunity/threat and a strength/weakness (or between an independent and a dependent variable) is identified, figure '1' should be entered at the intersection of the corresponding row and column in the contingency table; as should figure '0' where no relationship is detected. The number of interactions in the rows and columns of the matrix should next be added up, and the sum multiplied by weights attributed to the particular elements. The products (weight multiplied by the number of interactions) are then compared, making it possible to determine which of the influencing elements exercise the strongest impact, and which elements are the most sensitive to their potential influence. The last stage of the procedure is to sum up all the interactions and the multiplication products mentioned above (Obłój 1998).

The author of this publication advises to appraise the created relations with scores. In general, the modification lies in the introduction of a differ-

W przypadku analizy „z zewnątrz do wewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane szanse wzmacniają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane szanse osłabiają zidentyfikowane słabe strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia osłabiają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia spotęgują ujawniające się słabe strony?

W przypadku analizy „od wewnątrz do zewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają wykorzystać zidentyfikowane szanse?
- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają przezwyciężyć zidentyfikowane zagrożenia?
- czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie zidentyfikowanych szans?
- czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zidentyfikowanych zagrożeń?

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1 przy pomocy różnych formuł, wynikających głównie z celów badania.

Jedną z propozycji zaleca by ocenę relacji zapisywać znakami jakościowymi odpowiadającymi jednemu z trzech stanów: synergii pozytywnej (dodatniej) - wpływ pozytywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak +); synergii negatywnej (ujemnej) - wpływ negatywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak -); braku synergii (stan neutralny) - brak wpływu czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak 0) co oznacza, że kojarzone elementy nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo - skutkowym, przebiegając na nie krzyżujących się płaszczyznach. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się wykorzystując dwa poziomy jakościowe (silniejszy i słabszy). To rozstrzygnięcie odzwierciedlane jest większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi (Martyniak 1997).

Według innej propozycji, należy zastosować system zero-jedynkowy. W przypadku stwierdzenia występowania interakcji pomiędzy szansą/zagrożeniem a silną/słabą stroną (interakcji pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną), to na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny macierzy krzyżowej (tab. 1) wpisuje się cyfrę „1”, w przypadku braku związku – cyfrę „0”. Następnie należy dodać liczbę interakcji w wierszach i kolumnach macierzy, a tak ustaloną sumę przemnożyć przez wagi ustalone dla poszczególnych elementów. Obliczone iloczyny (waga razy liczba interakcji) porównuje się, co pozwala określić, które elementy wpływające mają największą siłę oddziaływania oraz które z elementów są najbardziej wrażliwe na ich ewentualny wpływ. W ostatnim etapie postępowania sumuje się wszystkie interakcje oraz iloczyny wag i liczb interakcji (Obłój 1998).

Do wartościowania zbudowanych relacji autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Generalnie modyfikacja zasadza się na wprowadzeniu odmien-

ent starting point of the synergy analysis. One manifestation of it is extending the number of questions by situations currently not considered, yet possible to occur (e.g., a weakness in the potential may lead to the realization of an opportunity); another is the introduction of scores for the assessment of various possible occurrences. Scores (unlike the graphic signs used until now) allow for a much more comprehensive and detailed analysis, which results from the fact that various calculations may be performed on numbers (Rawski 2002b).

The first step of this procedure, the most important and the most difficult one, is to 'fill' the entire matrix with scores. All possible relations are created by confronting, one after another, specific elements of the potential (both strengths and weaknesses) with the subsequent elements of the environment (both opportunities and threats); or inversely, depending on which elements were defined as the independent variable, and which as the dependent variable. The relations may be described with different formulae, according to the analysis' objective. They ought to be assessed from the company's perspective.

Every relation may be assigned one of the three evaluating estimations (qualitative assessments):

1. indifferent state (neutral). In reference to a question describing an exemplary relation, it may be said that 'nothing' results from it. This means that the paired variables are in no substantial, cause-and-effect relationship with each other, and that their plains do not intersect; or that the relationship is so weak that its realization will not bring the company any benefits,
2. positive synergy, meaning an advantageous situation for the company,
3. negative synergy, meaning a disadvantageous situation for the company.

The proposed "qualitative states" ought to be assigned different scores. Among many possible solutions, the most effective one seems to be the use of the closed interval of integers, <-2; +2>. This solution is advocated by at least two arguments:

- the scale is highly legible and easy to use. Positive scores inform of positive synergy, negative scores of negative synergy, and figure '0' of the neutrality (indifference),
- use of the recommended scale minimizes the subjectivity of assessment. The perceived intensity of the phenomenon (positive or negative synergy) may be evaluated with two states, e.g., very strong (2), strong (1). The use of heuristic methods in the evaluation process means it is easier to make an unambiguous decision about it.

Further stages of the procedure share a common denominator: 'manipulating' with the numbers entered into the matrix. There may be many such 'operations' on the numbers (depending on the analysis' objectives). The two most important ones are mentioned below (Rawski 2002a):

nego punktu wyjścia przy badaniu synergii, co między innymi przejawia się w rozszerzeniu liczby pytań o sytuacje obecnie nie rozważane, a mogące zaistnieć (np. słaba strona potencjału może przyczynić się do urzeczywistnienia szansy), jak i na wprowadzeniu ocen punktowych do wartościowania różnych przypadków możliwych do zaistnienia. Oceny punktowe (a nie jak dotychczas stosowane znaki graficzne) pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania (Rawski 2002b).

Pierwszy krok postępowania, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej macierzy ocenami punktowymi. Tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami jak i zagrożeniami), względnie odwrotnie, w zależności od tego, które elementy zostały przyjęte za zmienną niezależną, a które za zmienną zależną. Relacje można opisywać różnymi formułami, głównie w zależności od celu analizy. Relacje należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen wartościujących (ocena jakościowa):

1. stan obojętności (neutralności). W nawiązaniu do pytania opisującego przykładową relację można powiedzieć, że „nic” nie będzie wynikać. Oznacza to, że kojarzone zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo - skutkowym, przebiegają na nie krzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu,
2. synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa,
3. synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa.

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić, przez przypisanie ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań, najefektywniejszym wydaje się być wykorzystanie domkniętego przedziału liczb całkowitych <-2; +2>. Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

- duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności),
- używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen. Intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można opisać dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1). Wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie.

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Takich „zabiegów” na liczbach może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane dwa najważniejsze (Rawski 2002a):

The first procedure is to sum up all scores in the matrix. The obtained information reveals the 'state' of the company's entire potential against the background of the environment in which it is desired (or required) to be fulfilled (or inversely, depending on the analysis' direction). When the sum is a large positive number, it may be stated that the potential, as a whole, is likely to help in the implementation of the project (which formed the basis of the conducted analysis) in a thus perceived environment. When the sum is a large negative number, it may be stated that the potential, as a whole, is not likely to help in the implementation of the contemplated project in the identified environment (the company may 'lose' against the environment). The weakness of this interpretation lays in the ambiguous phrase 'a large number'. At present there are no objective procedures which allow for determining the significance of the plus and minus signs. Such a determination is important, since it has various practical consequences. When the company wants to implement a contemplated project, it is very important for it to know the value of the potential's relation to the environment. This is because a different set of tactical and operational activities needs to be adopted when the '+' sign is considered significant (distinct 'advantage' of potential over environment), and when the sign is irrelevant (balance between potential and environment). Were such a situation to be judged subjectively, it may be helpful to conduct an analysis of the 'goodness' indicator which relativizes (e.g., by division) the calculated sum of the matrix against the maximum (or minimum, if the sum is negative) value the sum may attain. This maximum sum is calculated on the assumption that every relation received the highest positive score, i.e., +2. The obtained quotient (which may be expressed as percentage) informs of the achieved result's 'goodness' in relation to the absolute best one. It is still debated whether all the elements in the matrix should be considered in the calculation of the 'goodness' indicator, or only those which manifest synergy (either positive or negative), with the relations scoring '0' simply eliminated. On the basis of his own experience, the author is only able to propose the following thesis: when calculating the 'goodness' indicator, it is advisable to consider only those elements which manifest a synergy. He also feels justified in suggesting the following hypothesis: if the obtained 'goodness' indicator is higher than 10%, the sign of the calculated sum should be considered significant. If the 'goodness' indicator is lower than 10%, the sign of the sum should be considered irrelevant (statically, the sum is '0').

The second procedure involves adding up the rating point marks as in the rows and columns of a matrix. Interpretation of obtained results (assuming the potential impact on the environment) might look as follows. The sum of the elements of a given row, which is a large positive number, indicates that the potential element is predisposed to be used in the "strug-

Postępowanie pierwsze polega na zsumowaniu wszystkich ocen punktowych znajdujących się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału przedsiębiorstwa na tle otoczenia w którym chce się (musi się) go wykorzystać (względnie odwrotnie, w zależności od kierunku analizy). Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią można stwierdzić, że potencjał jako całość jest predysponowany do tego, aby przy jego pomocy zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną można stwierdzić, że potencjał jako całość jest nie predysponowany do tego aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Na dzień dzisiejszy nie istnieją obiektywne procedury pozwalające ustalić istotność znaku plus czy minus. Rozstrzygnięcie jest ważne, ponieważ różni różne konsekwencje praktyczne. Wiedza o wartości relacji potencjału względem otoczenia jest bardzo ważna w sytuacji gdy przedsiębiorstwo pragnie realizować rozważane przedsięwzięcie. Inny bowiem zestaw działań taktycznych i operacyjnych należy uruchomić w sytuacji, gdy traktuje się znak „+” za istotny (wyrażna „przewaga” potencjału nad otoczeniem), a inny zestaw, gdy znak jest nieistotny (równowaga potencjału z otoczeniem). Rozstrzygając subiektywnie powyższą kwestię, można szukać pomocy w analizie wskaźnika „dobroci”, relatywizującego (np. dzieleniem) obliczona sumę macierzy z maksymalną (minimalną w przypadku gdy suma jest ujemna) wartością, jaką suma może osiągnąć. Tę maksymalną sumę wylicza się przy założeniu, że każda relacja została oceniona maksymalnie korzystnie, tj. na +2. Obliczony iloraz (można go wyrazić w %) informuje o „dobroci” uzyskanego wyniku w stosunku do bezwzględnie najlepszego. Jest sprawą otwartą, czy przy liczeniu wskaźnika „dobroci” uwzględniać wszystkie elementy macierzy, czy tylko te relacje, które ujawniają synergię (tak dodatnią jak i ujemną) - eliminując relacje wycenione na „zero”. Doświadczenia autora pozwalają sformułować następującą tezę: licząc wskaźnik „dobroci” warto uwzględnić w obliczeniach jedynie elementy ujawniające synergię. Na podstawie swoich doświadczeń, autor formułuje następującą hipotezę: jeżeli obliczony wskaźnik „dobroci” będzie większy od 10%, należy uznać znak obliczonej sumy za istotny. Jeżeli wskaźnik „dobroci” będzie mniejszy od 10%, znak sumy należy uznać za nieistotny (suma statystycznie jest równa „zero”).

Postępowanie drugie polega na sumowaniu ocen punktowych tak w wierszach jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (zakładając wpływ potencjału na otoczenie) może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że dany element potencjału jest predysponowany do

gle" with the environment considered as a whole. A large negative number indicates that the potential element is not predisposed to impact on the environment viewed as a whole – it is possible to "lose" with the environment. The sum of elements of the column, which is a large positive number indicates that the potential, treated as a whole, is predisposed to effect a given element of the environment – it can be "shaped" in accordance with the company's expectations. A large negative number indicates that the potential, seen as a whole, is not predisposed to impact on the given element of the environment - there is no way to "shape" it in accordance with company expectations, and such actions might even enhance its negative impact. The knowledge obtained by analysis of the marginal distributions should provide a basis for planning tactical and operational activities. Actions should be taken that are based on the elements of potential for which large number of positive figures have been achieved, and actions based on the elements of the potential for which large negative numbers have been achieved should be avoided. Similarly, such tactical and operational measures should be used, which would be directed at elements of the environment obtaining receive large positive assessments, and actions that would be focused on the elements of the environment for which large negative numbers were obtained ought to be avoided.

The concept of competitiveness of the region

Competitiveness is a mechanism that in a market economy determines the behavior of the market. It is a process in which market participants seek to pursue their interests by presenting offers which are more favorable than others. Competitiveness also refers to the economic development of countries and regions. It has become one of the most important regional development issues, even though the very notion of the competitiveness of the region is not clearly defined, mainly due to the large and diverse number of factors that must be taken into account.

The concept of competitiveness of the regions, although it is a derivative of the concept of competitiveness of the country presented by M.E. Porter (Porter 2001), however, refers to the separate aspects of economic development, in relation to the different situation of the regions as territorial social subsystems of a country (Chojnicki, Czyż 2005).

In the subject literature, competitiveness of the region is defined differently. In the most general sense, it signifies achieving better results in terms of growth and the level of social welfare from other locations. Otherwise, the competitiveness can be defined as the ability of the region to compete in markets where it is a participant, while at the same time improving the standard of living of the society (Alarcon 2004).

Most frequently, the competitiveness of region is defined as the ability to adapt to changing challeng-

wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeżonym jako całość. Duża liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie jest predysponowany do oddziaływania na otoczenie postrzeżane jako całość - można z otoczeniem „przegrać”. Suma elementów danej kolumny, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia - można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Duża liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia - nie ma możliwości aby go „ukształtować” zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić winna podstawę planowania działań taktycznych i operacyjnych. Stosować należy działania, opierając się na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie, zaś unikać działań, opartych na elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby ujemne. Analogicznie stosować należy działania takie taktyczne i operacyjne, które nakierowane byłyby na elementy otoczenia, uzyskujące duże oceny dodatnie, zaś unikać należy działań, które nakierowane byłyby na elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby ujemne.

Koncepcja konkurencyjności regionu

Konkurencyjność jest mechanizmem, który w gospodarce rynkowej wyznacza zachowania podmiotów rynku. Jest to proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swoich interesów przez przedstawienie ofert korzystniejszych od innych. Konkurencyjność odnosi się także do rozwoju gospodarczego państw i regionów. Stała się ona jednym z najważniejszych zagadnień rozwoju regionalnego, chociaż samo pojęcie konkurencyjności regionu nie jest jednoznacznie zdefiniowane, głównie ze względu na dużą i zróżnicowaną liczbę czynników, które muszą być brane pod uwagę.

Koncepcja konkurencyjności regionów, chociaż jest pochodną koncepcji konkurencyjności państwa przedstawionej przez M.E. Portera (Porter 2001), to jednak dotyczy odrębnych aspektów rozwoju gospodarczego, w związku z odmienną sytuacją regionów jako terytorialnych podsystemów społecznych państwa (Chojnicki, Czyż 2005).

W literaturze przedmiotu konkurencyjność regionu definiuje się różnie. W najbardziej ogólnym znaczeniu oznacza ona osiąganie lepszych wyników w zakresie wzrostu gospodarczego i poziomu dobrobytu społecznego od innych lokalizacji. W inny sposób konkurencyjność może być określana jako zdolność regionu do konkutowania na rynkach, których jest uczestnikiem, przy jednoczesnej poprawie standardów życia społeczeństwa (Alarcon 2004).

Najczęściej konkurencyjność regionu określa się jako zdolność przystosowania się regionu do zmie-

es and tasks of the economic, social, environmental nature, as well as the ability to create new conditions for development that will maintain or enhance the position of the region on the national and international levels (Winiarski 1999; Markowski, 2005; Gaczek, Rykiel, 2000). So understood competitiveness can be considered on three levels (Piotrowska-Trybuł, 2004):

- spatial (area richness in resources),
- economic and social (behaviors of resource users and the impact of their activities),
- organizational (activities of local authorities and their impact on the quality of social life).

For the purposes of this study, it is assumed that the competitiveness of the region is its advantage over other regions as a result of the attractiveness of the range of services offered to the current and potential users of the region (the residents, businesses, visitors, investors, etc.), the source of which is the physical, institutional and intellectual infrastructure of the region (Stawasz 2004).

When considering the level of competitiveness of the regions, a number of factors ought to be taken into account. It is generally considered that the competitiveness of the region is determined by its economic strength, defined by the amount of public income in the region, as well as on the basis of : (Gorzelał 1997; Winiarski 1999)

- the diversification of the economic structure (branches and companies able to compete in the processes of production and exchange),
- investments (public and private),
- technical infrastructure (telecommunications, transport, water, energy),
- social infrastructure (education, health protection, social assistance),
- research and development activities (scientific research facilities, research and development units),
- environmental resources,
- business institutions (local development agencies, chambers of Commerce, funds delivery).

A set of factors relevant for the development of the competitiveness of the region is variously identified. For example, according to another approach, the competitiveness of the region is determined by (Kudłacz 1999):

- economic potential,
- economic structure,
- natural environment,
- infrastructure management
- spatial order,
- standard of living of the inhabitants,
- spatial planning.

Since the development processes taking place in the region are characterized by high complexity, extracting the essential factors and their impact on competitiveness is complicated and it is not possible to standardize this process. Each region, taking into account the specific conditions of the space-time,

niających się wyzwań i zadań gospodarczych, społecznych, środowiskowych, a także zdolność tworzenia nowych warunków rozwoju, które pozwolą utrzymać lub wzmocnić pozycję regionu w układzie krajowym i międzynarodowym (Winiarski 1999; Markowski 2005; Gaczek, Rykiel 2000). Tak rozumianą konkurencyjność można rozpatrywać na trzech płaszczyznach (Piotrowska-Trybuł 2004):

- przestrzennej (wyposażenie obszaru w zasoby),
- gospodarczej i społecznej (zachowania użytkowników zasobów oraz efekty ich działalności),
- organizacyjnej (działania władz lokalnych oraz ich wpływ na jakość życia społecznego).

Na użytek niniejszego opracowania przyjmuje się, że konkurencyjność regionu to przewaga nad innymi regionami będąca wypadkową atrakcyjności oferty usługowej kierowanej do obecnych i potencjalnych użytkowników regionu (mieszkańców, przedsiębiorstw, gości, inwestorów, itd.), której źródłem jest infrastruktura materialna, instytucyjna i intelektualna regionu (Stawasz 2004).

Przy rozpatrywaniu poziomu konkurencyjności regionów, bierze się pod uwagę wiele czynników. Powszechnie uważa się, że o konkurencyjności regionu decyduje jego siła ekonomiczna, określana na podstawie wielkości dochodów publicznych kreowanych w regionach, a także na podstawie (Gorzelał 1997; Winiarski 1999):

- zróżnicowania struktury ekonomicznej (gałęzie i przedsiębiorstwa zdolne do rywalizacji w procesach produkcji i wymiany),
- inwestycji (publiczne i prywatne),
- infrastruktury technicznej (system transportowy, telekomunikacyjny, zaopatrzenie w wodę, energię),
- infrastruktury społecznej (system edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej),
- działalności badawczo-rozwojowej (placówki naukowo-badawcze, jednostki badawczo-rozwojowe),
- zasobów środowiska naturalnego,
- instytucji okołobiznesowych (agencje rozwoju lokalnego, izby gospodarcze, fundusze doradcze).

Zestaw czynników istotnych dla kształtowania konkurencyjności regionu jest różnie identyfikowany. Przykładowo, według innego ujęcia, konkurencyjność regionu determinuje (Kudłacz 1999):

- potencjał gospodarczy,
- struktura gospodarcza,
- środowisko przyrodnicze,
- zagospodarowanie infrastrukturalne,
- ład przestrzenny,
- poziom życia mieszkańców,
- zagospodarowanie przestrzenne.

Ponieważ procesy rozwojowe zachodzące w regionie charakteryzują się wysoką złożonością, wyodrębnienie podstawowych czynników i określenie ich wpływu na konkurencyjność jest skomplikowane i nie jest możliwa standaryzacja tego procesu. Każdy region uwzględniając konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania, musi zbudować

must build its own set of major factors that shape (or possibly mold) its potential competitiveness.

There are many actual and potential users (customers) of the region. Their needs and expectations in relation to the region are diverse and remain in a different interaction. They can be in relation to each other-neutral, competitive, complementary or substitutable. For the creation of a coherent policy changes of the characteristics of the region's potential in such direction so as to "fight" for customers with other regions, a region needs to identify their expectations and determine opportunities to satisfy them by the region, and possibly indicate directions and areas of potential changes in the region.

Internal and external customers of the region may be identified. Internal customers of the region are sedentary entities in a given region, thus its residents (including manufacturers, owners of farms) performing various social roles.

External customers of the region include:

- companies and investors looking for the area in which they want to carry on business and carry out development projects,
- present and potential users of all products manufactured in the region (customers, foreign country, people and organizations, consumers and investors),
- tourists and travelers.

The importance of individual customers for the region varies. It seems important to define at least the minimum expectations formulated towards the region by individual customers and their hierarchy from the point of view of the validity of the region and the ability to satisfy the customers. Distinguishing one of the customers in the process of creating for him the maximum utility (while at the same time offering other services to clients that meet the minimum expectations) creates different solutions. Strategic reflection method helps to objectify the importance of each client in terms of opportunities to meet their needs by the region.

Confronting expectations of the users of the region with its resources

The algorithm for conducting with implementation of the third phase of the strategic reflection method forces firstly defining the variables (factors) that will be analyzed, as those representing the potential as well as those standing for the environment. Variables representing the "potential" in the situation under consideration are the potential elements essential for the development of the competitiveness of the region. They show their status in a given period, or relatively- the forecasted status. Variables representing the "environment" are the characteristics of the expectations formulated in relation to the region by selected customers, showing their present condition versus the projected one.

własny zestaw głównych czynników, które kształtują (mogą kształtować) jego potencjał konkurencyjności.

Faktycznych i potencjalnych użytkowników (klientów) regionu jest wielu. Ich potrzeby i oczekiwania względem regionu są zróżnicowane i pozostają w różnej interakcji. Mogą być względem siebie neutralne, konkurencyjne, komplementarne czy substytucyjne. Dla tworzenia spójnej polityki zmian charakterystyk potencjału regionu w takim kierunku, aby „walczyć” o klientów z innymi regionami, należy zidentyfikować ich oczekiwania i określić możliwości ich zaspokojenia przez region i ewentualnie wskazać kierunki i obszary zmian w potencjale regionie.

Można wskazać klientów wewnętrznych i zewnętrznych regionu. Klientami wewnętrznymi regionu są podmioty osiadłe w danym regionie, a więc mieszkańcy (w tym producenci, właściciele gospodarstw rolnych) pełniący różne role społeczne.

Klienci zewnętrzni regionu to między innymi:

- przedsiębiorstwa i inwestorzy poszukujący obszaru, w którym chcą prowadzić działalność i realizować projekty rozwojowe,
- obecni i potencjalni użytkownicy wszelkich produktów wytwarzanych w regionie (klienci krajowi, zagraniczni, ludzie i organizacje, konsumenci i inwestorzy),
- turyści i wycieczkowicze.

Znaczenie poszczególnych klientów dla regionów jest zróżnicowane. Istotnym wydaje się określenie przynajmniej minimalnych oczekiwań formułowanych względem regionu przez poszczególnych klientów ich hierarchizacji z punktu widzenia ważności dla regionu i możliwości ich zaspokojenia. Wyróżnienie jednego z klientów w procesie tworzenia dla niego maksymalnej użyteczności (przy zaoferowaniu pozostałym klientom użyteczności spełniających minimalne oczekiwania) rodzi różne rozwiązania. Metoda refleksji strategicznej pomaga zobiektywizować ważność poszczególnych klientów w aspekcie możliwości zaspokojenia ich potrzeb przez dany region.

Konfrontowanie oczekiwań użytkowników regionu z jego zasobami

Algorytm postępowania w realizacji trzeciego etapu stosowania metody refleksji strategicznej wymusza w pierwszej kolejności zdefiniowanie zmiennych (czynników), które będą analizowane, tak reprezentujące potencjał, jak i otoczenie. Zmienne reprezentujące "potencjał" w rozważanej sytuacji to elementy potencjału istotne dla kształtowania konkurencyjności regionu. Pokazują one ich stan w danym okresie, względnie stan prognozowany. Zmienne reprezentujące „otoczenie” to charakterystyki oczekiwań formułowane względem regionu przez wybranych klientów, ukazujące ich stan obecny, względnie prognozowany.

Table 2 shows a hypothetical situation, indicating the selected (sample) elements of the potential of the region, relevant to the development of its competitiveness and selected (sample) expectations formulated in terms of the region, by selected customers.

W tabeli 2 przedstawiono hipotetyczną sytuację, wskazując wybrane (przykładowe) elementy potencjału regionu, istotne dla kształtowania jego konkurencyjności i wybrane (przykładowe) oczekiwania sformułowane względem regionu, przez wybranych klientów.

Table 2. Table for the study of the relationship between groups of elements that shape the competitiveness of the region's potential and the expectations of the users of the region

Tabela 2. Tablica do badania relacji zachodzących między grupami elementów potencjału kształtujących konkurencyjność regionu a oczekiwaniami użytkowników regionu

| Wyszczególnienie <i>Specification</i> | | Klienci / <i>Customers</i> | | | | | | | |
|---|--|--|----------------------------|--------------------------------|---|---------------------------------------|--|-----|--------------------------------------|
| | | Organizacje społeczne <i>Social organizations</i> | Turyści <i>Tourists</i> | Inwestorzy <i>Investors</i> | Mieszkańcy innych regionów <i>Residents of other regions</i> | Przedsiębiorstwa <i>Businesses</i> | Mieszkańcy regionu <i>Residents of the region</i> | ... | Suma brzegowa <i>Boundary sum</i> |
| Grupy elementów potencjału kształtujących konkurencyjność regionu <i>Groups of elements that mold the potential competitiveness of the region. specification</i> | Infrastruktura techniczno-ekonomiczna <i>Technical- economic infrastructure</i> | | | | | | | | |
| | Infrastruktura społeczna <i>Social infrastructure</i> | | | | | | | | |
| | Środowisko przyrodnicze <i>Natural environment</i> | | | | | | | | |
| | Zagospodarowanie przestrzenne <i>Spatial planning</i> | | | | | | | | |
| | Zasoby i koszty pracy <i>Resources and labour costs</i> | | | | | | | | |
| | Otoczenie około biznesowe <i>Business-related environment</i> | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | |
| | Suma brzegowa <i>Boundary sum</i> | | | | | | | | Suma ocen <i>Total</i> |

Source: own study

Źródło: opracowanie własne

Further investigation is a confrontation of analyzed elements of the potential of the region adopted for the analysis of expected users. The test may be carried out in two directions:

- accepting as independent factors identified customer expectations, and dependent on the items under consideration of the potential of the region, to determine how customers' interactions favor the formation of the expected "states" of elements of the potential of the region,
- accepting as independent the factors which characterize the potential of the region, and as dependant-the customers' expectations, it can be

Dalsze postępowanie polega na konfrontowaniu przyjętych do analizy elementów potencjału regionu z przyjętymi do analizy oczekiwaniami jego użytkowników. Badanie może być prowadzone dwukierunkowo:

- przyjmując jako czynniki niezależne zidentyfikowane oczekiwania klientów, a zależne rozważane elementy potencjału regionu, można ustalić, w jaki sposób oddziaływania klientów sprzyjają kształtowaniu oczekiwanych „stanów” elementów potencjału regionu,
- przyjmując jako niezależne czynniki charakteryzujące potencjał regionu, a zależne oczekiwania

determined to what extent the "state" of particular elements of the potential allows for the realization of the identified expectations of customers.

Both directions of analysis are valuable. The realization of the objective of the hereby study is connected to the second situation. Approach through the prism of the degree of satisfaction of expectations of different customers allows us to specify the values of individual elements of the competitive potential, and through it allowing for the assessment of the competitiveness of the region.

Table 3 shows the fragment of effects of the research of the relationship between elements of the selected portion of the research relevant to potential development of the competitiveness of the region and identified expectations of selected customers in the region. Relationships were evaluated using a scale of numbers between <-2;+2>.

klientów, można ustalić, na ile „stan” poszczególnych elementów potencjału pozwala realizować rozpoznane oczekiwania klientów.

Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawione w opracowaniu łączy się z drugą sytuacją. Spojrzenie przez pryzmat stopnia zaspokajania oczekiwań różnych klientów, pozwoli na określenie wartości poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego, a poprzez to na ocenę poziomu konkurencyjności regionu.

W tabeli 3 przedstawiono fragment efektów badania relacji pomiędzy wybranymi elementami potencjału istotnymi dla kształtowania konkurencyjności regionu, a zidentyfikowanymi oczekiwaniami wybranych klientów regionu. Relacje oceniano wykorzystując liczby z przedziału <-2;+2>.

Table 3. Table for the study of the impact of the "state" of elements characterizing the competitiveness of the region to meet customer expectations (part of selected items)*

Tabela 3. Tablica do badania wpływu „stanu” elementów potencjału charakteryzujących konkurencyjność regionu na zaspokojenie oczekiwań klientów (fragment dla wybranych elementów)*

| | Wyszczególnienie <i>Specification</i> | Klienci / <i>Customers</i> | | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------------------|--|---|--|--------------------------------------|---|---|---|--|--------------------------------------|---------------------|
| | | Inwestorzy / <i>Investors</i> | | | | | Turyści / <i>Tourists</i> | | | | | Suma / <i>Total</i> |
| | | Uzbrojony teren <i>Armed area</i> | Wykwalifikowana siła robocza <i>Qualified workforce</i> | Rozbudowana sieć dróg <i>Expanded road network</i> | Rozwinięte otoczenie okołobiznesowe <i>Developed business-related environment</i> | Suma brzegowa <i>Boundary sum</i> | Obcowanie z dziewiczą przyrodą <i>Communing with unspoilt nature</i> | Poznawanie miejscowej kultury <i>Recognising the local culture</i> | Poprawa kondycji finansowej <i>Improving financial condition</i> | Odreagowanie na stres <i>Recovering from the stress</i> | Suma brzegowa <i>Boundary sum</i> | |
| Elementy potencjału konkurencyjności regionu <i>Elements of potential competitiveness of the region</i> | Sprawny system transportowy <i>Efficient transport system</i> | +1 | 0 | +2 | +1 | +4 | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | +8 |
| | Słabe otoczenie okołobiznesowe <i>Weak business-related environment</i> | 0 | 0 | 0 | -2 | -2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| | Brak zaplecza naukowo-badawczego <i>Lack of scientific-research facilities</i> | 0 | -1 | 0 | -1 | -2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| Elementy potencjału konkurencyjności regionu <i>Elements of potential competitiveness of the region</i> | Aktywna lokalna społeczność <i>Active local community</i> | +1 | +1 | +1 | +1 | +4 | +1 | +2 | +1 | +1 | +5 | +9 |
| | Wysoka jakość środowiska naturalnego <i>The high quality of the natural environment</i> | +1 | 0 | +1 | 0 | +2 | +2 | +1 | +2 | +2 | +7 | +9 |
| | Chłonny rynek regionalny <i>Absorbent regional market</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Wykwalifikowane zasoby pracy <i>Qualified labour resources</i> | 0 | +2 | +1 | +1 | +4 | 0 | +1 | +1 | 0 | +2 | +6 |
| | Uzbrojone działki rekreacyjne <i>Armed plots</i> | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -2 |
| | Ośrodki rekreacyjno-wypoczynkowe <i>Recreation centres</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | +1 | +2 | +1 | +3 | +3 |
| | Suma <i>Total</i> | +2 | +2 | +5 | 0 | +9 | +2 | +6 | +7 | +5 | +20 | +29 |

* Ratings in the table relate to the situation actually existing region (decision makers did not allow to disclose the name). The nature and level ratings according to information obtained directly from the decision makers (interview: uncategorized). For the reader, not all of the evaluations may be obvious, as no "background" was presented of the specific conditions of formation of the considered variables.

*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie istniejącego regionu (decydenci nie pozwolili ujawnić nazwy). Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych bezpośrednio u decydentów (wywiad nieskaterygowany). Dla czytelnika, nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Source: own study
Źródło: opracowanie własne

In the present case, the sum of all ratings (Table 3) is + 29 points (an indicator of goodness over 41%). This information allows for the formulating of a statement that the considered set of potential competitiveness of the region meets the needs of the customers. This shows a high level of relative competitiveness of the region. Going down to the lower level of analysis, one can notice the diversity of results. The analyzed set of potential competitiveness better meets the expectations of tourists (+ 20 points' total; goodness indicator over 52%) than the expectations of investors (total points + 9; goodness indicator over 28%). This means that the region is more predisposed to meet the expectations of tourists than investors.

By analyzing distributions boundary, it can be concluded that groups that are particularly predisposed to meet the expectations of both considered user groups of the region are: active local community (total of 9 points; indicator of the goodness over 56%), high quality environment (total points + 9; goodness indicator 75%), an efficient transport system (total points + 8; indicator of goodness over 57%).

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen punktowych (tabela 3) wynosi +29 punktów (wskaźnik dobroci ponad 41%). Ta informacja pozwala na konstatację, że rozważany zestaw elementów potencjału konkurencyjności regionu zaspokaja potrzeby rozważanych klientów. Świadczy to o wysokim względnym poziomie konkurencyjności regionu. Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec zróżnicowanie uzyskanych wyników. Analizowany zestaw elementów potencjału konkurencyjności lepiej zaspokaja oczekiwania turystów (suma punktów +20; wskaźnik dobroci ponad 52%) niż oczekiwania inwestorów (suma punktów +9; wskaźnik dobroci ponad 28%). Oznacza to, że region jest bardziej predysponowany do zaspokajania oczekiwań turystów niż inwestorów.

Analizując rozkłady brzegowe można stwierdzić, że szczególnie predysponowany do zaspokajania oczekiwań obu rozważanych użytkowników regionu są: aktywna lokalna społeczność (suma punktów +9; wskaźnik dobroci ponad 56%), wysoka jakość środowiska naturalnego (suma punktów +9; wskaźnik dobroci 75%), sprawny system transportowy (suma punktów +8; wskaźnik dobroci ponad 57%).

The same elements of the potential competitiveness of the region are especially predisposed to satisfy expectations of both tourists and investors, however, when it comes to expectations of investors - the fact that the region is in possession of skilled labour resources is also predisposed.

Failure impact on meeting the expectations of both customers (relatively difficult to satisfy them) is a consequence of weak business-related environment, lack of scientific research facilities and rigged recreation areas. Those elements of the competitive potential of the region (with a desire to better satisfy the expectations of both customers) should in the first place be replaced, creating the appropriate policy of development of the region.

Conclusion

In the light of the comments posted, it seems that having regard to the characteristics and properties of strategic reflection methods, one can use them to analyze the current status of relationship (projected) between elements of the competitive potential of the region, while satisfying the expectations of its users. Required modification of the original methodology, in order to be able to use it to carry out the assessment of these relationships, consists of:

- taking into account the essential elements of the region's potential,
- taking into account the relevant customers (users) of the region and identifying their expectations.

The value of an assessment of the relationship by strategic reflection method is also present in that it can be performed in both ways: to analyze the possibility of change to the "state" of elements of the region's potential, assuming compliance with recognized (projected) expectations of the region's users, or to analyze the possibility of changing the region's customer expectations, while maintaining the current state of the potential of the competitive region.

Analysis can be carried out at different levels of aggregation. This portion of the analysis, carried out by the author, shows the methodology as well as the value of the information obtained through the analysis of strategic reflection method: elements of the competitive potential of the region and customer expectations.

Strategic reflection method does not allow for an assessment of the level of competitiveness of the region in an absolute sense, but (what seems to be a plus) it allows for relative assessment in relation to the possibility of better (worse) meeting the needs of different users. Diagnosis of the facts in this regard allows to choose the right direction of development policy in the region.

Te same elementy potencjału konkurencyjności regionu są szczególnie predysponowane do zaspokajania oczekiwań tak turystów, jak i inwestorów, przy czym, jeśli chodzi o oczekiwania inwestorów, także predysponowany jest fakt posiadania przez region wykwalifikowanych zasobów pracy.

Niekorzystanie wpływa na zaspokajanie oczekiwań obu klientów regionu (względnie utrudnia ich zaspokajanie) słabe otoczenie okołobiznesowe, brak zaplecza naukowo-badawczego oraz uzbrojone działki rekreacyjne. Są to te elementy potencjału konkurencyjnego regionu, które (przy chęci lepszego zaspokajania oczekiwań obu klientów) należałoby w pierwszej kolejności zmieniać, tworząc odpowiednią politykę rozwoju regionu.

Zakończenie

W świetle zamieszczonych uwag wydaje się, że uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji występujących pomiędzy elementami potencjału konkurencyjnego regionu, a zaspokajaniem oczekiwań jego użytkowników. Konieczna modyfikacja oryginalnej metodyki, aby móc ją wykorzystywać do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych dla regionu elementów jego potencjału,
- uwzględnieniu istotnych klientów (użytkowników) regionu i rozpoznanie ich oczekiwań.

Wartość prowadzonej oceny relacji metodą refleksji strategicznej polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: analizować możliwości zmian „stanów” elementów potencjału regionu, przy założeniu spełniania rozpoznanych (prognozowanych) oczekiwań użytkowników regionu, względnie analizować możliwości zmiany oczekiwań klientów regionu, przy zachowaniu dotychczasowego stanu potencjału konkurencyjnego regionu.

Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania. Przytoczony fragment analizy prowadzonej przez Autora, pokazuje tak metodykę postępowania, jak i wartość zbioru informacji uzyskanych poprzez analizę metodą refleksji strategicznej relacji: elementów potencjału konkurencyjnego regionu i oczekiwań klientów regionu.

Stosowanie metody refleksji strategicznej nie pozwala na ocenę poziomu konkurencyjności regionu w sensie absolutnym, ale (co wydaje się plusem) na ocenę względną, w odniesieniu do możliwości lepszego (gorszego) zaspokajania potrzeb różnych użytkowników regionu. Diagnoza stanu faktycznego w tym względzie pozwala na wybór właściwego kierunku polityki rozwoju regionu.

References/ Literatura:

1. Alarcon A.L. (2004), *Regional Competitiveness: the need for coordination between public and private action*. W: S. Rudolf (red.), *Emerging Markets Social, Political and Economic Challenges*. University Press, Łódź, s. 87-91.
2. Chojnicki Z, Czyż T. (2005), *Rozwój społeczno-gospodarczy w ujęciu regionalnym*. KPZK PAN, Biuletyn, 2019, Warszawa, s. 8-23.
3. Gaczek W., Rykiel Z. (2000), *Konkurencyjność regionów a ich adaptacyjność*. W: S. Ciok, D. Ilnicki (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych*. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 113-128.
4. Gorzelak G. (1997), *Przemiany polskiej przestrzeni*. W: *Podstawy naukowo-badawcze polityki przestrzennego zagospodarowania kraju*. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa, s. 25.
5. Kudłacz T. (1999), *Programowanie rozwoju regionalnego*. PWN, Warszawa, s.15.
6. Markowski T. (2005), *Przedmiotowa i podmiotowa konkurencyjność regionów*. KPZK PAN, Biuletyn, 219, Warszawa, s. 24-37.
7. Martyniak Z. (1997), *Organizacja i zarządzani. 15 efektywnych metod*. Antykwa, Kraków – Kluczbork, s. 161-170.
8. Martyniak Z. (1996), *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Antykwa, Kraków-Kluczbork, s. 35-37.
9. Martyniak Z. (1990), *Metoda refleksji strategicznej*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4-6.
10. Obłój K. (1988), *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa, s. 192-203.
11. Piotrowska – Trybuł M. (2004), *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*. W: *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Międzynarodowa analiza porównawcza Białoruś, Litwa, Łotwa i Polska*. WUMK, Toruń, s. 23.
12. Porter M.E. (2001), *O konkurencyjności*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
13. Rawski M. (2002a), *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*. „*Przegląd Organizacji*”, nr 3.
14. Rawski M. (2002b), *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
15. Stawasz D. (2004), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 203.
16. Winiarski B. (1999), *Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej?* W: M. Klamet (red.), *Konkurencyjność regionów*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 9-19.

Submitted/ Zgłoszony: December/ grudzień 2013

Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014



THE ROLE OF OUTSOURCING IN REGIONAL DEVELOPMENT

ROLA OUTSOURCINGU W ROZWOJU REGIONALNYM

Katarzyna Budzyńska

University of Life Sciences in Lublin / Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Summary: More and more companies today decide to contract out some of the sectors of their enterprise to the outside company in order to increase its competitiveness in the market. Outsourcing is very often a strategic decision for a company. If outsourcing is carried out properly it can considerably contribute to improvement of the operational effectiveness of the company, as it enables it to focus on the core competencies. Cooperation with such third-parties is said to give an opportunity to use unique know-how, technology and competencies.

The aim of this article is to determine the notion of outsourcing and its advantages and disadvantages in applying analysis in the BPO/SSC sector in the Lubelskie Voivodeship. This article presents selected companies from the BPO/SSC sector in Lublin. The said city has an opportunity to attract foreign investments from the BPO/SSC sector owing to the cost competitiveness and relatively high quality of human resources. The city of Lublin should, in an appropriate way, create a portfolio of the investments realized in the sector of BPO/SSC that will attract investors in the said sector.

Key words: Business Process Outsourcing, Shared Service Center, outsourcing

Introduction

Globalization of today's economy creates new challenges. What one can observe now is growing connections between economies, liberalization and trade markets' integration, capital flow's deregulation and technological advancement which enables reducing the costs of communication and transport. Also, economic activity is governed by different rules. Globalization of activity manifests itself in transferring of the production characterized with a considerable amount of labor or services connected with the business processes to any place in the world. Lower costs of production often condition the choice of a particular place. The more and more severe competition on the world's markets leads to the change of localization of production processes thanks to which the companies may increase their efficiency and effectiveness and reinforce their competitive position. However, in the countries like the USA or the Western European countries it arouses anxiety about the maintenance of production and

Streszczenie: Współcześnie coraz więcej przedsiębiorstw, aby zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną na rynku, decyduje się na przekazanie zewnętrznym firmom pewnych działań swojej działalności. Bardzo często outsourcing jest dla firmy decyzją strategiczną. Prawdopodobnie przeprowadzone działania outsourcingowe w znacznym stopniu może poprawić efektywność operacyjną przedsiębiorstwa, pozwala skupić się na kluczowych kompetencjach. Współpraca z takimi zewnętrznymi usługodawcami daje często możliwość korzystania z unikalnej wiedzy, technologii oraz kompetencji.

Zadaniem artykułu jest określenie pojęcia outsourcingu, jego zalet i wad w zastosowaniu analizy w sektorze BPO/SSC w województwie lubelskim. W artykule przedstawiono wybrane przedsiębiorstwa działające w branży BPO/SSC w Lublinie. Miasto to ma szansę przyciągnąć bezpośrednio inwestycje zagraniczne z sektora BPO/SSC dzięki konkurencyjności kosztowej oraz stosunkowo wysokiej jakości zasobów ludzkich. Lublin powinien odpowiednio zbudować portfolio realizowanych inwestycji BPO/SSC, które będzie przyciągać nowych inwestorów w tym sektorze.

Słowa kluczowe: Business Process Outsourcing, Shared Service Center, outsourcing

Wstęp

Globalizacja współczesnej gospodarki prowadzi do tworzenia nowych wyzwań. Obecnie zauważyć można rosnące powiązania pomiędzy gospodarkami, liberalizację i integrację rynków handlowych, deregulację przepływów kapitałowych oraz postęp technologiczny, który umożliwia redukcję kosztów komunikacji i transportu, zmieniły się również warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Globalizacja aktywności przejawia się przenoszeniem produkcji charakteryzującej się dużymi nakładami pracy lub usług związanych z procesami biznesowymi do dowolnego miejsca na ziemi. Często warunkiem wyboru danego miejsca działalności są niższe koszty wytwarzania. Coraz ostrzejsza konkurencja na rynkach światowych prowadzi do zmiany lokalizacji procesów produkcyjnych, dzięki której firmy mogą zwiększyć swoją wydajność i efektywność oraz wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. Jednak w państwach, takich jak kraje Europy Zachodniej lub USA, wywołuje to obawy dotyczące utrzymania

Address for correspondence: M.A. Katarzyna Budzyńska, University of Life Sciences in Lublin, Wydział Agrobiotechnologii, Katedra Ekonomii i Zarządzania, Akademicka St. 13, 20-950 Lublin, Poland, Phone: +48 81 461-00-61 wew. 154, e-mail: katarzyna.budzyńska@up.lublin.pl;
Full text PDF: www.ers.edu.pl; Open-access article.
Copyright © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską, Sidorska 95/97, 21-500 Białą Podlaską;
Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

places of employment in the country (The Ministry of Economy 2007). Outsourcing is a response to a changing environment and new directions in management.

The purpose of this article was to analyze the components of the investment attractiveness of Lublin for the BPO sector (Business Process Outsourcing) / SCC (Shared Service Center). The key location choice criteria of BPO investors have been presented and assessed within the confines of this article. The study has been based on the statistic data and information included in the reports of Colliers International company. Investment attractiveness consists of subjective and objective factors, which are the features of the location (e.g. communicative accessibility, quality of human resources, resources, work costs etc.). The development of the BPO and SCC sector enterprises made up the research problem. The object of the study was the regional market in the context of the share of the said sector. Fundamentally, the study has been conducted in order to present the investment attractiveness in 2012. The data taken from Local Data Bank of the Central Statistical Office as of the end of 2012 and 2011. Literature on the subject has been referred to by selection of the factors taken into account while assessing the investment attractiveness.

dotychczasowej produkcji oraz miejsc pracy w kraju (Ministerstwo Gospodarki 2007). Odpowiedzią na zmieniające się warunki otoczenia oraz formujące się nowe kierunki w zarządzaniu jest outsourcing.

Celem niniejszego opracowania była analiza wybranych składowych atrakcyjności inwestycyjnej Lublina dla sektora BPO (Centra zewnętrznej obsługi biznesu) /SSC (Centra usług wspólnych). W ramach artykułu przedstawione i ocenione były kryteria kluczowe dla inwestorów BPO o wyborze lokalizacji. Badania oparte były na danych statystycznych oraz informacji dostępnych w raportach firmy Colliers International. Na atrakcyjność inwestycyjną składają się czynniki subiektywne i obiektywne, które są cechami miejsca (np. dostępność komunikacyjna, jakość kapitału ludzkiego, zasoby, koszty pracy itd.). Problemem badawczym był rozwój firm sektora BPO oraz SSC. Natomiast przedmiotem badań był rynek regionalny w aspekcie udziału tego sektora. Zasadniczo badanie prowadzone było dla przedstawienia atrakcyjności inwestycyjnej w 2012 roku. Dane pochodzące z Banku Danych Regionalnych GUS przedstawiają stan na koniec 2012 i 2011 roku. Przy doborze czynników branych pod uwagę przy ocenie atrakcyjności inwestycyjnej posłużono się wnioskami wynikającymi z analizy literatury przedmiotu.

Table 1. Selected definitions of outsourcing

Tabela 1. Wybrane definicje outsourcing

| Autor / Author | Definicja / Definition |
|------------------|---|
| M. Trocki | Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym (Trocki 2001). <i>Outsourcing is usually defined as an action consisting in selecting out the functions of the parent company's organizational structure and transferring them to other economic entity (Trocki 2001).</i> |
| M.J. Power i in. | Outsourcing to zlecenie pracy na zewnątrz, czyli komuś, kto znajduje się poza organizacją (Power i in., 2010). <i>Outsourcing is contracting out the tasks to someone from outside if the organization. (Power et al., 2010)</i> |
| M.F. Greaver II | Outsourcing określa jako transfer wewnętrznych obszarów działalności przedsiębiorstwa oraz praw decyzyjnych do dyspozycji zewnętrznych jednostek na zasadzie kontraktu (Kopczyński 2010). <i>Outsourcing is defined as contracting out of the internal areas of company's activity and rights to take make decisions to the external entities. (Kopczyński 2010).</i> |
| B. Rothery | Nie rób tego, jeśli można kupić to może być najprostsza definicja outsourcingu. Jednak jest to prawidłowe tylko wtedy, gdy masz pewność, że nie stracisz umiejętności lub strategiczną przewagę. Nie można outsourcować podstawowej działalności (Rothery 1998). <i>Don't do it if you can buy it- this may be the simplest definiton of outsourcing. However, it is only valid if you are sure that you will not lose neither skills nor strategic advantage. One cannot outsource a core competence. (Rothery 1998).</i> |

| Autor / Author | Definicja / Definition |
|--------------------------|--|
| Chase i in. | Działanie polegające na przenoszeniu jakiejś z wewnętrznych działalności firmy i obowiązków decyzji do zewnętrznych dostawców (Schniederjans, Zuckweiler, 2004). <i>It is a process consisting in transferring some of the internal activity of the company and its obligations of making decisions to the external suppliers. (Schniederjans, Zuckweiler, 2004).</i> |
| W.M. Lankford i F. Parsa | Outsourcing jest określany jako zdobywanie produktu lub usług ze źródeł, które znajdują się na zewnątrz organizacji. <i>Outsourcing is defined as acquiring a product or services from the sources that find themselves outside the organization.</i> |
| L. F. Korzeniowski | Outsourcing jest zarządzaniem wydzielonych ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji, które są przekazywane innej firmie, czasem przedsiębiorcy utworzonemu wyłącznie dla tego celu lub też osobom fizycznym na zasadzie umów cywilno-prawnych (Korzeniowski 2010). <i>Outsourcing is managing the functions selected out for the organizational structure. They are transferred to another company, sometimes to an entrepreneur that has been brought into being for that sole purpose or a natural legal person on the basis of civil law agreement. (Korzeniowski 2010).</i> |
| W.M. Grudziewski | Słowo „Outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia outside-resource-using co oznacza dosłownie: korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Odpowiednikami wyrazu „Outsourcing” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”. Jego istotą jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji procesów firmie (lub firmom) zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie (Grudziewski 2004). <i>The word ‘outsourcing’ has its roots in the English language and it is an abbreviation of the name outside-resource-using. „Selecting out” or “contracting out” can be the substitute of the word “outsourcing”. Its main function is transferring the realization of tasks to the to another company that specialized in a given field (Grudziewski 2004).</i> |
| J. B. Heywood | Outsourcing jest to przeniesienie jednej lub wielu funkcji biznesowych, a także związane z nim aktywa, do zewnętrznego dostawcy lub usługodawcy, który oferuje usługi dla określonego działania w danym okresie czasu oraz niskie prawdopodobnie wykwalifikowany cenę (Heywood 2001). <i>Outsourcing is about transferring of one or more business functions and of the assets connected with it to the third-party providers or service providers who offer services for a given activity in a given period of time and for a low price. (Heywood 2001).</i> |

Source: own analysis

Źródło: Opracowanie własne

Outsourcing: its nature and form

Outsourcing as business practice is widespread in almost every field. Companies employ the outsourcing model to carry out the following functions: marketing, human resources management, finance, accounting, new software development, development and study on innovative solutions (Power 2010). There are various definitions of outsourcing in the reference books (Table 1).

It can be deduced from these definitions that a decision concerning outsourcing is treated as strategic and consists in transferring the responsibility for the tasks to the outside service provider. These tasks are important for the organization and were previously handled in house (Kisperska-Maróń et al., 2011).

The advantage of outsourcing is the fact that the company that commissions the task may focus on the core activity. Long-term and stable business cooperation is entered into between the companies;

Istota i formy outsourcingu

Outsourcing jako praktyka biznesowa jest rozpowszechniony obecnie prawie na każdym obszarze. Przedsiębiorstwa oddają swoje działania zewnętrznym operatorom z takich zakresów jak: marketing, zarządzanie kadrami, finanse, księgowość, prace nad nowym oprogramowaniem, badania i rozwój innowacyjnych rozwiązań (Power 2010). W literaturze można spotkać różne definicje outsourcingu (tab.1).

Można z nich wywnioskować, że decyzja dotycząca outsourcingu jest traktowana jako strategiczna i polega na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację ważnych dla organizacji działań, które były wykonywane przez nią we własnym zakresie do zewnętrznego usługodawcy (Kisperska-Maróń i in., 2011).

Zaletą outsourcingu jest to, że przedsiębiorstwo zlecające może skupić się na podstawowej działalności, nawiązywana jest długoterminowa i stała współpraca biznesowa pomiędzy firmami, gdzie

one of the companies is obliged to purchase products or services that were previously handled in house (Kłos 2010).

Outsourcing lets the company increase its flexibility and gives it access to the latest technology. The risk connected with outdated technology falls to the service provider. The investment in assets needed to produce the product or to perform services is much much cheaper. Outsourcing has its disadvantages (Tab.2) that are to be noticed on the side of the client as well as on the side of the contractor. The willingness to reduce too much costs may be, on the one hand an advantage of outsourcing but, on the other hand, too much pressure on the minimization of costs may make the contractor work on the edge of profitability which may influence the quality of the project in some way. It happens that third parties have no professional background, have no properly trained staff or have no experience in carrying out the offered products (Bengtsson et al, 2008). The organizations that decide to employ outsourcing may lose important technologies and qualifications that are part of their assets. This is why the companies often try to counteract such threats and supervise the most crucial projects and operations; they also try to analyze current expectations of clients when it comes to satisfying the needs (Bozarth i in., 2007).

jedna z nich jest zobowiązana do zakupu od partnera produktów lub usług, które wcześniej były wytwarzane we własnym zakresie (Kłos 2010).

Outsourcing pozwala przedsiębiorstwu na zwiększenie elastyczności oraz daje mu dostęp do najnowszych technologii. Ryzyko związane ze starzeniem się technologii spada na barki usługodawcy outsourcingowego. Inwestycje w aktywa potrzebne do wyprodukowania produktu lub wykonania usługi są zdecydowanie niższe. Outsourcing ma również wady (tab.2), które występują zarówno po stronie przedsiębiorstwa oddającego niektóre swoje czynności firmie zewnętrznej, jak również i po stronie organizacji zewnętrznnej. Za przykład można podać chęć zbyt dużej redukcji kosztów, która z jednej strony jest zaletą wykorzystania outsourcingu, ale zbyt duży nacisk na ich zminimalizowanie może przyczynić się do działania wykonawcy na granicy opłacalności, co może wpłynąć na jakość projektu. Bywa, że przedsiębiorstwa proponujące swoje usługi nie mają odpowiedniego przygotowania merytorycznego, nie dysponują odpowiednio wyszkoloną kadrą lub też nie posiadają praktyki w przeprowadzaniu projektów, które znajdują się w ich ofercie (Bengtsson i in., 2008). Organizacje decydujące się na outsourcing mogą utracić ważne technologie i kwalifikacje, które są częścią ich głównych zdolności. Dlatego też firmy często przeciwdziałają takim zagrożeniom i sprawują nadzór nad najistotniejszymi projektami i operacjami, jak również starają się analizować na bieżąco oczekiwania konsumenta pod względem zaspokajania potrzeb (Bozarth i in., 2007).

Table 2. Advantages and disadvantages of outsourcing

Tabela 2. Zalety i wady outsourcingu

| Zalety / Advantages | Wady / Disadvantages |
|--|---|
| Redukcja oraz kontrola kosztów operacyjnych <i>Reduction and supervision of operational costs</i> | Możliwość utraty przewagi konkurencyjnej na rynku <i>Possibility of losing the competitive advantage in the market</i> |
| Możliwość skupienia się na podstawowej działalności organizacji <i>Possibility to focus on the core activity of organization</i> | Obniżenie jakości świadczonych usług <i>Downgrading of the quality of the performed services</i> |
| Zwiększenie wydajności firmy poprzez oszczędność czasu oraz zasobów ludzkich <i>Increasing company's efficiency by saving money and human resources</i> | Zły wybór dostawcy usług <i>Wrongly chosen service supplier</i> |
| Duża elastyczność strategiczna <i>Strategic flexibility</i> | Uzależnienie się od firmy zewnętrznej <i>Dependence on the supplier</i> |
| Niewielkie ryzyko inwestycyjne <i>Low investment risk</i> | Utrata kontroli nad procesami i kluczowymi technologiami <i>Loss of control over processes and key technologies</i> |
| Usprawnione przepływy pieniężne <i>Improved cash-flow</i> | Problemy z komunikacją i koordynacją współpracy <i>Problems with communication and work coordination</i> |
| Dostęp do najnowocześniejszych produktów i usług <i>Access to the latest products and services</i> | „Drenaż” firmy <i>„Drainage” of the company</i> |

Source: Bozarth C., Handfield R.B. (2007), Introduction to Operations and Supply Chain Management, Prentice Hall, NY.

Źródło: Bozarth C., Handfield R.B. (2007), Introduction to Operations and Supply Chain Management, Prentice Hall, NY.

For a company to use outsourcing in a proper way it must chose its form properly; it should also take into account the internal situation as well as the external environment of the organization (Foltys 2012).

Among the possible sorts of outsourcing, the following may be distinguished:

- **Networking** - company's business strategy of the production process and service performance; it enables employing companies or individuals that are highly specialized at chosen stage of a given business process. (Rybiński, 2008)
- **Co-sourcing** - is a business contract where the orderer obliges his employees to perform certain services, but it is not permanent (Foltys 2012).
- **Multisourcing** is a strategy which combines outsourcing and insourcing in itself in order to shift business processes or their parts to different localizations.
- **Outsourcer** - is a strategy in which the company resigns from performing certain parts of production or services and commissions the performance to other subject (Rybiński, 2008).
- **Business Process Outsourcing (BPO)** - this is a strategy in which the service supplier is responsible for an activity or a process and manages it in such way, that the assets of the orderer and the contractor are exploited in a better way (Foltys 2012).
- **Knowledge Process Outsourcing (KPO)** - it determines outsourcing of these business processes, realization of which requires specialized qualifications and knowledge (Rybiński, 2008).
- **Facilities Management** - a word often used as a synonym for "outsourcing" but according to Heywood it is not the same. It consists in transferring the responsibility for the human resources management, equipment management and assets management.
- **Joint Venture Outsourcing** - it is based on the establishment of a new company by the signatories in order to take the business opportunity. The staff and assets of a given company are employed to realize the functions of a newly established company and it is not commissioned to the service provider. Its aim is to plan the products and services that are to be sold to other companies, not to improve effectiveness of the given function. This is why both the orderer and the contractor have their part in the profits obtained by the new company. This form of cooperation enables exploitation of contractor's service capacity and a new client delivers to the new organization his knowledge on the subject of the market served.
- **Equity Stakes** - part of the outsourcing relations is reinforced by one of the parties by assuming part of shares from the capital stock belonging to the other party. In case when such action is taken by the service supplier it is considered to be a proof of full engagement in the activities for the benefit of the client. (Heywood J.B., 2001).

Firma, aby odpowiednio wykorzystać outsourcing musi wybrać prawidłowo jego formę, powinna brać pod uwagę sytuację wewnętrzną jak i zewnętrzne otoczenie organizacji (Foltys 2012).

Spośród możliwych rodzajów outsourcingu można wyróżnić następujące jego formy:

- **Networking** – jest to strategia biznesowa przedsiębiorstwa procesu wytwarzania i świadczenia usług; umożliwiała ona zaangażować wysoko wyspecjalizowane przedsiębiorstwa lub jednostki w dowolnym etapie danego procesu biznesowego. (Rybiński, 2008)
- **Co-sourcing** – jest to kontrakt, w którym odbiorca usług odsyła swoich pracowników w celu jej wykonania, ale nie są oni przenoszani na stałe (Foltys 2012).
- **Multisourcing** – jest to strategia, która łączy w sobie outsourcing i insourcing w celu jednoczesnego przesunięcia procesów biznesowych lub ich części do różnych lokalizacji.
- **Outsourcer** – jest to strategia, w której przedsiębiorstwo rezygnuje z wykonywania części produkcji lub usług i oddaje wykonanie tych procesów innemu podmiotowi (Rybiński, 2008).
- **Business Process Outsourcing (BPO – Centra zewnętrznej obsługi biznesu)** – jest to strategia polegająca na tym, że dostawca usługi odpowiada za przejmowaną czynność lub proces oraz projektuje je w taki sposób, aby zasoby zlecniodawcy i zlecnioobiorcy były lepiej wykorzystane (Foltys 2012).
- **Knowledge Process Outsourcing (KPO – Outsourcing procesów biznesowych opartych na wiedzy)** – określa outsourcing procesów biznesowych, których wykonanie wymaga wykorzystania wysoko wyspecjalizowanych kwalifikacji i wiedzy (Rybiński, 2008).
- **Facilities Management** – często używane jest jako synonim „outsourcingu”, ale według Heywooda nie jest tym samym. Polega na przeniesieniu odpowiedzialności za zarządzanie pracującymi na obszar danego obiektu pracownikami, urządzeniami i innymi aktywami.
- **Joint Venture Outsourcing** – opiera się na założeniu przez sygnatariuszy nowego przedsiębiorstwa w celu wykorzystania zaistniałej możliwości biznesowej. Personel i aktywa danego przedsiębiorstwa zostają przydzielone do realizacji funkcji nowo powstałej firmy, a nie jest oddawane do usługodawcy. Celem jest zaprojektowanie produktów i usług przeznaczonych na sprzedaż innym przedsiębiorstwom, a nie poprawa efektywności oddanej funkcji. Dlatego też, zarówno usługodawca, jak i usługobiorca uczestniczą w zyskach uzyskanych przez nową firmę. Taka forma kooperacji pozwala usługodawcy w pełni eksploatować swoją zdolność usługową, a nowy klient przynosi nowej organizacji swoją wiedzę na temat obsługiwanego rynku.
- **Equity Stakes** – część relacji utworzonych na outsourcingu zostaje umocniona przez jedną ze stron poprzez przejęcie części udziałów w kapitale akcyj-

There is thus no uniform model or strategy of outsourcing that will be the best for a bigger number of companies. It is influenced by internal conditions like technology, qualifications of employees, financial resources and other external conditions like micro- and macro environment of a company. It leads to necessity of individualistic attitude to each company which is to introduce outsourcing. (Foltys 2012).

Business Process Outsourcing (BPO) and Shared Service Center (SSC) in Poland

BPO/SSC sector is one of the fastest developing industries in the world. In recent years considerable growth of interest in BPO/SSC sectors in Poland could be observed, which belong to the most rapidly developing branches. According to the data from Association of Business Service Leaders in Poland there is 375 business service centers in Poland. The most frequent are Business Process Outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) and Shared Service Centers (SSC). BPO/SSC applies the latest solutions, new technologies and specialized knowledge which makes this branch an efficient information and know-how channel. In recent years the popularity of Poland and other Central and Western European countries is on the steady growth because this geographical region provides an opportunity of comprehensive and advanced BPO services which are of the best quality in the world. Main fields and sorts of the services provided in BPO/SSC centers in Poland are presented in the Table 3.

nym drugiej strony. W przypadku, gdy takiego kroku dokonuje usługodawca, uznaje się, jako dowód jego pełnego zaangażowania w działania na rzecz jak najlepszego interesu klienta (Heywood J.B., 2001).

Nie istnieje zatem jedna forma czy strategia outsourcingu, która będzie najlepsza dla wielu firm. Wpływają na to uwarunkowania wewnętrzne, takie jak technologia, kwalifikacje pracowników, zasoby finansowe i inne oraz uwarunkowania zewnętrzne, czyli otoczenie bliższe i dalsze. Prowadzi to do potrzeby indywidualnego podejścia każdego przedsiębiorstwa, które zamierza wprowadzić outsourcing (Foltys 2012).

Centra zewnętrznej obsługi biznesu (Business Process Outsourcing - BPO) oraz centra usług wspólnych (Shared Service Center - SSC) w Polsce

Branża BPO/SSC jest jedną z najszybciej rozwijających się branż na świecie. W ostatnich latach obserwuje się znaczący wzrost zainteresowania problematyką sektora BPO/SSC w Polsce, który należy do najprężniej rozwijającej się dziedzin. Z danych Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych wynika, że w Polsce jest 375 centrów usług biznesowych. Najczęściej lokowane są centra typu Business Process Outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) oraz Shared Service Centers (SSC). Stosowane przez BPO/SSC obszary, do których należą zaawansowane rozwiązania, nowe technologie i specjalistyczna wiedza, sprawiają, że branża ta jest sprawnym kanałem wymiany informacji oraz know-how. W ostatnich latach rośnie z każdym rokiem popularność Polski oraz innych państw Europy Centralnej i Wschodniej, ponieważ ten region geograficzny dostarcza dziś najlepszą z możliwych ofertę świadczenia kompleksowych i zaawansowanych usług BPO w skali świata. Główne obszary i rodzaje usług świadczonych w centrach BPO/SSC w Polsce przedstawia tabela 3.

Table 3. Main fields and sorts of services performed in SSC/BPO centers in Poland

Tabela 3. Główne obszary i rodzaje usług świadczonych w centrach SSC/BPO w Polsce

| | |
|---|---|
| Finanse i Księgowość <i>Finance and Accounting</i> | Zarządzanie rachunkami zobowiązań / <i>Accounts payable management</i> Rozliczenia delegacji / <i>Expenses claim</i> Zarządzanie rachunkami należności, w tym: Credit Management, Rejestracja zamówień, Fakturowanie, Rozliczenia Gotówkowe, Egzekucja należności, Dane referencyjne, Disputes <i>Accounts receivable management, including: credit management, orders registration, invoicing, cash settlements, enforcement of dues, normative data, disputes.</i> Rozliczenia Księgi Głównej, w tym: Dzienniki, Uzgodnienia, Środki trwałe, Księgowość Kosztów, Raportowanie Wewnętrzny Grupy <i>Ledger settlement including: journals, agreements, fixed assets, cost accounting, inside reporting</i> Analiza i planowanie finansowe / <i>Analysis and financial planning</i> Zarządzanie środkami finansowymi / <i>Financial resources anagement</i> Podatki / <i>Taxes</i> |
|---|---|

| | |
|---|--|
| Zarządzanie Zasobami Ludzkimi <i>Human Resources Management</i> | Rekrutacja i Raportowanie / <i>Recruitment to Reporting</i> Nagrody i Uznania / <i>Rewards and Recognition</i> Uzgodnienia Danych Pracowników i Wypłaty / <i>Employees' data management and Payments</i> Płace / <i>Payroll</i> Program Motywacyjny / <i>Motivational Program</i> Opodatkowanie / <i>Taxation</i> Czas Pracy / <i>Work time</i> |
| Zarządzanie Zaopatrzeniem <i>Supply Management</i> | Category Spend Management / <i>Category Spend Management</i> Procesy od Zakupu do Zapłaty / <i>Purchase-to-pay process</i> E Sourcing Factory / <i>E Sourcing Factory</i> Wsparcie Taktyczne i Strategiczne / <i>Tactic and Strategic Support</i> Zarządzanie Dostawcami / <i>Suppliers Management</i> Inventory Management Fulfillment / <i>Inventory Management Fulfillment</i> |
| Obsługa klienta, z wyłączeniem Wsparcia IT <i>Customer service, except from IT Support</i> | Customer Care / <i>Customer Care</i> Contact Centre / <i>Contact Centre</i> Business Process Help Desk / <i>Business Process Help Desk</i> Zarządzanie Zamówieniami / <i>Supply Management</i> Telemarketing / <i>Telemarketing</i> |
| Usługi Finansowe <i>Financial Services</i> | Usługi Bankowe / <i>Banking Services</i> Usługi Ubezpieczeniowe / <i>Insurance Services</i> Usługi Inwestycyjne / <i>Investment Services</i> Usługi Wymian Walut / <i>Currency Exchange Services</i> Inne Usługi Finansowe / <i>Other Financial Services</i> |
| Knowledge Process Outsourcing <i>Knowledge Process Outsourcing</i> | Analizy i Badania Biznesowe / <i>Market Data Research and Analysis</i> Analizy i Badania Rynku / <i>?????????</i> ????????????? / <i>Documentation Content Management</i> Usługi Prawne i Patentowe / <i>Legal and Patent Services</i> Pozostałe usługi wiedzochłonne (inne usługi z zakresu IT <i>Other knowledge-intensive business services (other IT services)</i> |

Source: <http://www.absl.pl/> [July 2013]

Źródło: <http://www.absl.pl/> [lipiec 2013]

Poland is perceived as one of the best investments locations in the world. Poland's biggest rivals when it comes to business centers location are China and India in the scale of the world. On the European market Poland loses to Slovakia, Czech Republic, Hungary, Bulgaria and Romania. Despite all this Poland stands out because it is centrally located, it has access to a qualified and multilingual labor pool and has relatively low labor costs. (Colliers International, 2008).

The political-military turmoil in North African countries in the beginning of 2011 caused an increased risk for the BPO sector companies to carry out their activity in that region. This branch has been flourishing there for years. Egypt has been perceived as one of the best locations for the operational centers and the biggest international companies had its centers there. But bearing in mind lack of security and stability of the performed services a lot of companies decided to look for new and more secure locations. It is a great chance for Poland and other Central and Eastern European countries. There's another factor to Poland's advantage: cultural similarity with Western European countries. Investors, more and more often, look

Polska jest atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów z sektora BPO. Największymi konkurentami dla Polski w lokowaniu centrów usług biznesowych w skali światowej są Chiny i Indie. Natomiast na rynku europejskim, Polska przegrywa często ze Słowacją, Czechami, Węgrami, Bułgarią i Rumunią. Mimo to Polska wyróżnia się spośród konkurentów, ponieważ jest centralnie położona w Europie, ma dostęp do wykwalifikowanych i wielojęzycznych pracowników oraz posiada względnie niski koszt pracy (Colliers International, 2008).

Na początku 2011 roku miały miejsce zawirowania polityczno-militarne w krajach Afryki Północnej, które wpłynęły na wzrost ryzyka prowadzenia tam działalności firm z sektora BPO. Branża ta przez wiele lat doskonale się tam rozwijała. Egipt był uznawany za jedną z najlepszych lokalizacji centrów operacyjnych, w którym miały swoje centra jedne z większych międzynarodowych firm. Zważywszy na brak bezpieczeństwa i stabilności świadczonych usług wiele firm postanowiło przenieść obsługę do swoich oddziałów i zaczęło poszukiwać nowych bezpieczniejszych lokalizacji. Daje to ogromną szansę dla Polski i innych krajów Europy Centralnej i Wschodniej. Na jej korzyść działa jeszcze jeden czynnik – bliskość kulturowa z państwami Europy Zachodniej. Coraz częściej inwestorzy zagraniczni po-

for such localizations of Shared Service Centers and BPO that would enable them the same or approximate geographical zone and a fast connecting flight (Outsourcing&More, 2012).

There are 10 big academic centers in Poland and the number of students is over 1.5 million. It provides the companies interested in investments in Poland with broad possibilities when it comes to choice of location. This is why the sector gains more and more importance in the economic life of the country. It changes into one of the most important sources of innovation and increase of effectiveness of the enterprises. In this way Poland may become a hi-tech facilities provider in Europe (Manikowska 2011).

Colliers International publishes a list of rising stars of BPO/SCC sector in Poland in its report of 2013. The company juxtaposed location with the biggest potential with respect to the future development of BPO/SCC in the Polish market. On the basis of the report one may notice that companies show their interest in less popular locations like Lublin, Kielce, Toruń or Olsztyn. According to the specialists from Colliers International the rising stars will not be market leaders, but they will certainly gain in value (Colliers International 2013).

Attractiveness of Lublin as a center of attracting BPO services

Human resources: availability, qualifications, costs

Availability of qualified staff is a key element which is analyzed by the companies that are looking for location of business service centers. Contrary to the financial capital, the human capital is more difficult to create in a short period of time and is not very mobile; this is why its level and diversification are of great importance. Apart from education, availability and quality of human resources are used to assess human capital for the purpose of determining the investment attractiveness. (Guzik et al., 2013)

Lublin is a fundamental academic center in the scope of the whole country. There are 14 universities, among others: The John Paul II Catholic University of Lublin, Lublin University of Technology, Maria Skłodowska-Curie University, Medical University of Lublin, and University of Life Sciences in Lublin. They provide well educated and multilingual graduates of Administration, Economics, Management, Biotechnology, Environmental Engineering and other. Over 77 thousand of students are being educated here. 24 thousands of the students graduate yearly from the universities which makes up 5% of the students and graduates in Poland. There are around 90 research-development centers in the city. Around 15% of the whole are the students of administrative-economics faculties and over 10% are the students of medical and social sciences. The re-

szukują takich lokalizacji dla centrów usług wspólnych (SSC) i BPO, które umożliwią im taką samą lub zbliżoną strefę geograficzną oraz szybkie połączenie lotnicze (Outsourcing&More, 2012).

W Polsce zlokalizowanych jest 10 dużych ośrodków akademickich, a liczba studentów przekracza 1,5 miliona. Zapewnia to rozległe możliwości wyboru lokalizacji firmom zainteresowanym inwestycjami w Polsce w sektorze usług. Przez to sektor ten zyskuje coraz większe znaczenie w życiu gospodarczym kraju. Zmienia się on w jeden z istotniejszych źródeł innowacji oraz wzrostu efektywności przedsiębiorstw. W ten sposób Polska ma szansę stać się nowoczesnym zapleczem biznesowym w Europie (Manikowska 2011).

W raporcie Colliers International opublikowanym w 2013 roku przedstawiono mapę wschodzących gwiazd sektora BPO/SSC w Polsce, w którym firma porównała lokalizację z największym potencjałem pod względem przyszłego rozwoju sektora BPO/SSC na polskim rynku. Na podstawie raportu można zauważyć, że przedsiębiorstwa wykazują większe zainteresowanie mniej popularnymi lokalizacjami, takimi jak Lublin, Kielce, Toruń czy Olsztyn. Według specjalistów z Colliers International wschodzące gwiazdy BPO/SSC nie będą liderami na rynku, ale zyskają w najbliższym okresie na wartości (Colliers International 2013).

Atrakcyjność Lublina jako ośrodka przyciągania usług BPO

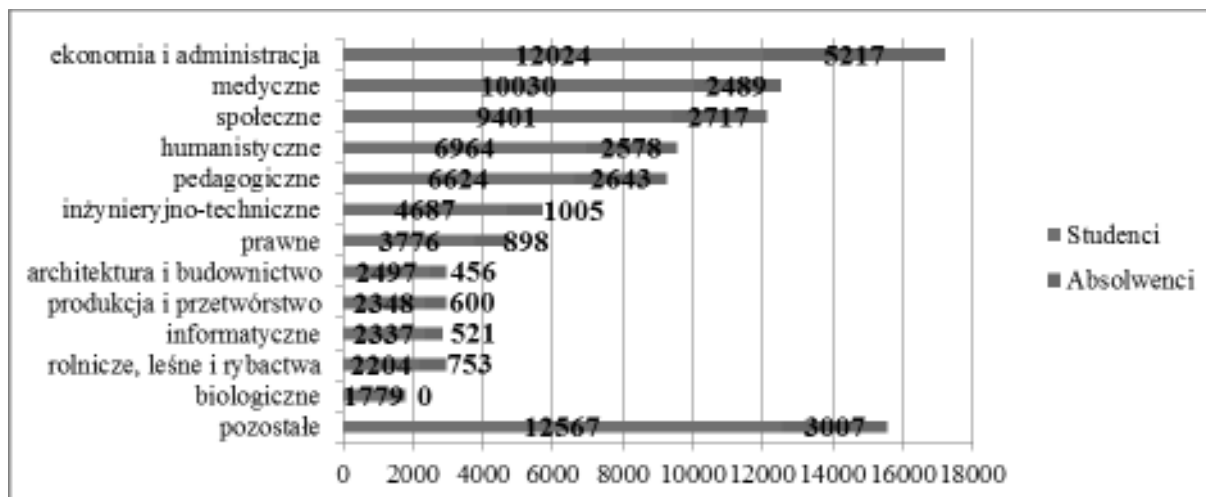
Zasoby ludzkie: dostępność, kwalifikacje, koszty

Dostępność wykwalifikowanej kadry jest kluczowym elementem, który jest zanalizowany przez przedsiębiorstwa poszukujące lokalizacji pod centrum usług biznesowych. W przeciwieństwie do kapitału finansowego, kapitał ludzki jest trudniej wytworzyć w krótkim okresie czasu i jest mało mobilny, dlatego też jego poziom i zróżnicowanie mają duże znaczenie. Do oceny kapitału ludzkiego, na potrzeby określenia atrakcyjności inwestycyjnej, oprócz wykształcenia ocenia się dostępność i jakość zasobów ludzkich. (Guzik i in., 2013)

Lublin jest istotnym ośrodkiem akademickim w kraju. Znajduje się tu 14 uczelni wyższych, m.in. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Politechnika Lubelska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowska, Uniwersytet Medyczny i Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie. Dostarczają one dobrze wykształconych, posługujących się językami obcymi absolwentów administracji, ekonomii, zarządzania, biotechnologii, inżynierii środowiska i innych. Kształcą się tu ponad 77 tysięcy studentów, z których ok. 24 tysięcy rocznie opuszcza uczelnie, co stanowi 5% studentów i absolwentów w Polsce. W mieście funkcjonuje również ok 90 jednostek badawczo-rozwojowych w całym województwie. Ok. 15% ogółu studentów stanowią studenci kierunków ekonomiczno-administracyjnych, a ponad 10% kierunków medycz-

gion of Lublin is mostly humanistic. If any investors would be interested in establishing the outsourcing centers in Lublin they may expect a big number of well qualified staff.

nych i społecznych. Region lubelski pod względem struktury kierunku kształcenia zalicza się głównie do regionów o charakterze humanistycznym. Jeśli inwestorzy będą chcieli otworzyć w Lublinie centra outsourcingowe, mogą spodziewać się dużych zasobów wykwalifikowanej kadry pracowniczej.



Studenci - Students
Absolwenci - graduates
Ekonomia i Administracja - Economics and Administration
Medyczne - Medical
Społeczne - Social
Humanistyczne - Humanistic
Psychologiczne - Pedagogical
Inżynierjno-techniczne - Engineering-technical
Prawne - Legal

Architektura i budownictwo - Architecture and Civil Engineering
Produkcja i przetwórstwo - Production and Processing
Informatyczne - IT
Rolnicze, leśne i rybactwa - Agricultural, Woodland and Fishery
Biologiczne - Biological
Pozostałe - Other

Figure 1. The number of students and graduates in Lublin (according to faculties as of 2011-2012)

Source: Own analysis on the basis of Central Statistical Office.

Wykres 1. Liczba studentów i absolwentów w Lublinie (według kierunków studiów, w latach 2011-2012)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS.

Lublin has a great human capital potential both in the scope of number of inhabitants and their professional qualifications. The city is characterized by the high unemployment which, according to the data from Central Statistical Office was 10 % at the end of 2012. From the point of view of labor costs, Lublin a relatively attractive city for an investor. An average salary in Lublin was 3607 Polish zloty; in comparison to other cities: Gliwice -4020 Polish zloty, Rzeszów- 3533 Polish zloty and Radom- 3259 Polish zloty gross.

Business Infrastructure- availability and costs

Next very important factor taken into account by assessing investment attractiveness is supply of modern office space. Its attractiveness depends on the location in the city and the question of communicative availability. An encouragement is the possibility to create a special economic zone for the investment. (Michalska-Sabal et al., 2013).

Lublin posiada duży potencjał związany z kapitałem ludzkim, zarówno w zakresie liczby mieszkańców jak i ich kwalifikacji zawodowych. Miasto charakteryzuje wysokie bezrobocie, które według danych przedstawionych przez GUS na koniec roku 2012 wyniosło 10%. Z punktu widzenia kosztów pracy, Lublin jest relatywnie atrakcyjnym miastem dla inwestora. Przeciętne wynagrodzenie w Lublinie wynosiło 3607 zł, dla porównania w Gliwicach 4020 zł, w Rzeszowie 3533 zł, a w Radomiu 3259 zł brutto.

Infrastruktura biznesowa – dostępność i koszty

Kolejnym ważnym czynnikiem ocenianym przy atrakcyjności inwestycyjnej jest podaż nowoczesnej powierzchni biurowej. O jej atrakcyjności decyduje również jej lokalizacja w mieście oraz powiązana z nią kwestia dostępności komunikacyjnej. Zachętą również jest możliwość objęcia inwestycji specjalną strefą ekonomiczną (Michalska-Sabal i in., 2013).

The market of office space in Lublin is around 107 000 square meters. The BPO investors that make investments in Lublin have an opportunity to rent office space from a local developer. Most of the office buildings are located in one area in the western part of the city. First modern buildings were built in 2001 and from then on the supply increases annually. Currently around 62 000 square meters are being built. There are plans to increase the supply of office space by another 100 000 square meters. However, because of the growing interest of investors such number may be not enough to satisfy the demand. One can observe great demand for office space, because there is little free space in the remaining buildings. The level of uninhabited space in the 1st quarter of 2013 was 7.8%. Because of the high demand developers offer the renting price of 10-12 EUR /square meter. There is also a Special Economic Zone "Euro-Park Mielec", in which the investors may use some preferential investment facilities like tax exemption and lower operational costs. If there is a possibility of purchase of an investment parcel one can also build the built-to-suit types of buildings. (Colliers International, 2008).

Location and Communication

A city that is taken into account as an investment place must be modern, must have developed infrastructure and public transportation in order to enable commuting even for those who have no vehicle. The communicative availability is one of the most important factors of the investment attractiveness. It determines the quality of comfort of getting to a given place from other places with a given mean of transportation.

Lubelskie Voivodeship, despite its prospective location is characterized by relatively low development of infrastructure in the scope of the whole country. The density of roads with hard surface in the Lubelskie Voivodeship was 84.9% km/100 km² as of 2011 whereas the general result for Poland was 89,7 km/100 km². The density of railway lines was generally 4,1 km/100 km² as of 2011 and in the scope of the whole country-6,5 km/km². Lublin is crossed by the shortest road trail ranging from Berlin and Warsaw to Minsk in Belarus and Moscow in Russia, Lutsk and Kiev and Lvov and Odesa in Ukraine. In 2012 the airport in Świdnik was commissioned. It will increase the competitiveness of the region in relation to other cities and may influence the development of the business services branch.

Rynek powierzchni biurowej w Lublinie liczy ok 107 000 mkw. Inwestorzy z branży BPO, którzy inwestują w Lublinie mają możliwość wynajęcia powierzchni biurowe od lokalnego dewelopera. Większość budynków biurowych jest zlokalizowana w obrębie jednej strefy, która jest położona na zachód od centrum miasta. Pierwsze nowoczesne budynki powstały w 2001 roku i od tego momentu, co roku podaż rośnie. Obecnie w budowie jest ok 62 000 mkw powierzchni biurowej. Planowane jest zwiększenie podaży na rynku powierzchni biurowych w mieście o kolejne 100 000 mkw. Jednak ze względu na rosnące zainteresowanie powierzchniami ze strony inwestorów taka ilość może nie zaspokoić potrzeb rynku. Zauważalny jest popyt na powierzchnie biurowe, tym bardziej że pozostało bardzo mało wolnej powierzchni do wynajęcia w istniejących budynkach. Poziom pustostanów w I kwartale 2013 roku wynosił 7,8%. Ze względu na wysoki popyt deweloperzy budynków biurowych proponują biura w cenie wynajmu od 10 do 12 EUR/mkw. Istnieje tutaj również Specjalna Strefa Ekonomiczna 'Euro-Park Mielec', w której inwestorzy mogą skorzystać z preferencyjnych warunków inwestycyjnych takich jak: zwolnienie podatkowe oraz niższe koszty operacyjne. Jest możliwość zakupu działki inwestycyjnej jak również możliwość budowy obiektów typu *built-to-suit* (Colliers International, 2008).

Lokalizacja i komunikacja

Miasto, które jest brane pod uwagę pod kątem inwestycji, musi być nowoczesne, mieć rozwiniętą infrastrukturę drogową oraz komunikację publiczną, w celu zapewnienia swobodnego dojazdu do pracy także niezmotoryzowanym. Dostępność transportowa jest jednym z najważniejszych czynników atrakcyjności inwestycyjnej. Określa ona łatwość dotarcia do ustalonego miejsca z innych miejsc określonym środkiem transportu.

Województwo lubelskie pomimo przyszłościowego położenia charakteryzuje się stosunkowo słabo rozwiniętą infrastrukturą na tle kraju. Gęstość dróg o twardej nawierzchni w województwie lubelskim wyniosła w 2011 roku 84,9 km/100 km², gdzie wynik dla Polski wynosił 89,7 km/100 km². Natomiast gęstość linii kolejowych ogółem wyniosła w 2011 roku 4,1 km/100 km², a w kraju 6,5 km/km². Przez Lublin przebiegają najkrótsze szlaki drogowe i kolejowe przez Berlin i Warszawę do Mińska na Białorusi i Moskwy w Rosji, Łucka i Kijowa oraz do Lwowa i Odessy na Ukrainie. W roku 2012 zostało oddane do użytku lotnisko w Świdniku. Zwiększy to konkurencyjność regionu w odniesieniu do innych miast i może wpłynąć na rozwój branży usług biznesowych.

Examples of companies from the BPO/SCC sector in Lublin

Przykłady przedsiębiorstw z branży BPO/SSC w Lublinie

Table 4. Examples of companies from the BPO/SCC sector

Tabela 4. Przykładowe przedsiębiorstwa z sektora BPO/SSC

| Przedsiębiorstwo Company | Działalność / Activity |
|--|--|
| Orange Customer Services | Zajmuje się kompleksową obsługą telefoniczną klientów indywidualnych oraz biznesowych. Jest największym oddziałem firmy świadczącym tego typu usługi w Polsce. <i>It deals with a comprehensive service of individual and corporate clients. It is the biggest department of a company performing such services in Poland.</i> |
| Centrum Obsługi Klienta Detalicznego PKO BP Retail Customer Service Center PKO BP | Zajmuje się kompleksową obsługą telefoniczną i mailową Klientów banku PKO BP oraz Spółek Grupy Kapitałowej w Polsce i za granicą. <i>It handles a comprehensive telephone and e-mail service for the Clients of PKO BP Bank and Group Company in Poland and outside it.</i> |
| Centrum operacji księgowych (COK) Orange Polska Accounting Operations Center Orange Polska | Zajmuje się kompleksową obsługą procesów finansowo-księgowych spółek Orange Polska. <i>Comprehensive service of financial and accounting processes of the Orange Polska companies.</i> |
| Proama | Ogólnopolski Oddział Obsługi Klienta w działach sprzedaży, likwidacji szkód, wsparcia sprzedaży, serwisu, IT oraz HR. <i>Nationwide Department of Customer Service in sales department, liquidation of damages, sales support, service, IT and HR.</i> |
| Asseco Business Solutions S.A. | Oferuje nowoczesne rozwiązania IT, takie jak zintegrowane systemy ERP wspomagające procesy biznesowe w średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, komplet aplikacji do zarządzania małą firmą, zaawansowany program wspierający pracę w obszarze HR, platforma wymiany danych handlowych oraz aplikacja do pełnej obsługi działalności biznesowej podmiotów świadczących usługi faktoringowe. <i>Offers hi-tech IT solutions, like integrated ERP systems that support business processes in medium and large enterprises, set of applications to manage a small company, an advanced program supporting work in the area of HR, platform of exchange of commercial advice and application for a complete service of business activity of subjects that perform factoring services.</i> |
| Compugroup Medical Polska Sp. z o.o. | Producent nowoczesnego oprogramowania dla sektora opieki zdrowotnej, w tym systemów szpitalnych oraz diagnostyki obrazowej. Wysoką pozycję na rynku firma zawdzięcza kompleksowej ofercie oraz innowacyjnym rozwiązaniom opartym o technologie WWW. Z rozwiązań spółki korzystają największe prywatne sieci medyczne oraz ponad 150 szpitali w kraju i za granicą <i>Advanced software manufacturer For the sector of healthcare, including hospital systems and image diagnostics. High position on the market. It owes its high position in the market to a comprehensive offer and innovative solutions based on WWW technologies. Solutions of this companies are applied by the biggest private medical networks and over 150 hospitals in Poland and outside it.</i> |

| Przedsiębiorstwo Company | Działalność / Activity |
|-----------------------------|--|
| Brittenet Sp. z o.o. | <p>Całościowy outsourcing zasobów IT, procesów i usług biznesowych. Spółka oferuje przejęcie zasobów ludzkich, kompleksowe zarządzanie kadrami, środkami i infrastrukturą techniczną klienta, systemami informatycznymi lub całymi procesami biznesowymi. Oferta firmy skierowana jest zarówno do firm informatycznych wytwarzających oprogramowanie dla firm trzecich, jak i do organizacji potrzebujących oprogramowania na własny użytek.</p> <p><i>Comprehensive outsourcing of IT, processes and business services. The company offers taking over human resources, comprehensive staff, resources and technical infrastructure management, computer system management and business processes management. The offer is addressed both for computer companies manufacturing software for the third companies and for organizations that need software for own use.</i></p> |
| Genpact Poland Sp z o.o. | <p>Światowy lider w branży business services & technology solutions. Świadczy usługi w zakresie finansów i księgowości, windykacji, obsługi klienta, zakupów i logistyki, analizy finansowej oraz technologii informatycznych. Jednostka działająca w Lublinie zajmuje się działalnością finansowo-księgową dla klientów zagranicznych.</p> <p><i>Global leader in business services and technology solutions. It performs services in the fields of finances and accounting, vindication, customer service, purchase and logistics, financial analysis and IT. Lublin department handles financial and accounting activities for foreign clients.</i></p> |
| eLeader Sp. z o.o. | <p>Światowy lider w branży technologii mobilnych, dostawca oprogramowania biznesowego dla smartfonów. Zaprojektowane tu innowacyjne aplikacje używane są w ponad 70 krajach świata. Firma jest również certyfikowanym partnerem Microsoft.</p> <p><i>Global leader in mobile technologies branch, supplies business software applications for smartphones. The innovative applications designed here find their users in over 70 countries from all over the world. It is also a certified Microsoft partner.</i></p> |
| Infinite Sp. z o.o. | <p>Wiodącą działalnością firmy jest dostarczanie rozwiązań z zakresu integracji B2B. Pozwalają one na optymalizację transakcji dzięki automatyzacji relacji partnerów biznesowych niezależnie od ich wielkości i zasobów technologicznych.</p> <p><i>The scope of activity of the company is supplying solutions for the area of B2B integration. It enables transaction optimizing thanks to automation of business partners' relations regardless of their size and technological reserves.</i></p> |

Source: Own analysis on the basis of <http://www.lublin.eu>, [August 2013].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony <http://www.lublin.eu>, [sierpień 2013].

Conclusions

Statistical outlook of the city of Lublin is diversified. It is characterized by relatively low labor costs, different educational structure with a big number of Administration and Economics students. Global economy undergoes certain processes that give Lublin an opportunity to develop. Thanks to cost competitiveness and relatively high quality of human resources Lublin stands a chance to attract direct foreign investments of the service-type. It finds itself of the map of rising stars of BPO/SCC sector in Poland. It offers low costs of economic activity (related mainly to costs of labor) and a big number of graduates who do not have big choice of employment. The city is suitable to establishment of centers for finance, IT, sales and marketing and clinical examination.

When outsourcing companies are looking for a location, apart from the condition of availability of qualified human resources, in a significant degree

Podsumowanie

Statystyczny obraz obszaru miasta Lublina jest zróżnicowany. Charakterystyczne są niskie w skali kraju koszty pracy, odmienna struktura wykształcenia, z wysokim udziałem studiujących na kierunkach ekonomii i administracji. Procesy, które zachodzą obecnie w globalnej gospodarce stwarzają dla Lublinian szansę rozwoju. Dzięki konkurencyjności kosztowej oraz stosunkowo wysokiej jakości zasobów ludzkich Lublin ma szansę przyciągnąć bezpośrednie inwestycje zagraniczne typu usługowego. Jest jednym z miast na mapie wschodzących gwiazd sektora BPO/SSC w Polsce. Oferuje niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej (dotyczy to głównie kosztów pracy) oraz dużą liczbę absolwentów, którzy nie mają zbyt wielkiego wyboru miejsc pracy. Miasto nadaje się do otwierania centrów w zakresie finansów, IT, sprzedaży i marketingu oraz badań klinicznych.

Firmy outsourcingowe przy wyborze lokalizacji, obok warunku dostępności wykwalifikowanych zasobów ludzkich, w dużym stopniu kierują się również

they also take into account the availability of office space. On the basis of the analysis of the office space of Lublin it may be concluded that it still needs further extension to adjust to the demand which is still growing. Positive experience of a given location/city in winning investors is crucial while choosing location for BPO/SSC investments. A big challenge for Lublin is an appropriately designed portfolio of the BPO/SSC investments that will attract the investors in this sector.

dostępnością powierzchni biurowej. Na podstawie przeprowadzonej analizy powierzchni biurowej Lublina wynika, iż wymaga ona dalszej rozbudowy, aby dostosować do wzrastającego popytu. Przy umiejscawianiu inwestycji z sektora BPO/SSC ważne jest pozytywne doświadczenie danej lokalizacji/miasta w pozyskiwaniu inwestorów. Dużym wyzwaniem dla Lublina jest odpowiednie zbudowanie portfolio realizowanych inwestycji BPO/SSC, który będzie przyciągać nowych inwestorów w tym sektorze.

References/ Literatura:

1. Colliers International, *10 upcoming BPO/SSC locations* (2013), [sierpień 2013].
2. Foltys J. (2012), *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Scenariusz aplikacyjny*, UŚ, Katowice.
3. Grudziwski W.M. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
4. Guzik R., Gwosdza K., Działka J. (2013), *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Kraków.
5. Heywood J.B. (2001), *The outsourcing dilemma. The search for competitiveness*, Pearson Education Limited, Wielka Brytania.
6. <http://www.lublin.eu> [sierpień 2013].
7. <http://www.mg.gov.pl>, *Globalizacja gospodarki – wybrane cechy*, [lipiec 2013].
8. Kisperska-Maróń D., Świerczek A., Piniński R. (2010), *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, UE w Katowicach.
9. Kłós M. (2010), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa.
10. Kopczyński T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa.
11. Korzeniowski L.F. (2010), *Menadžment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
12. Manikowska J., *BPO/SSC*, <http://www.paiz.gov.pl/> [Październik 2011]
13. Michalska – Sabal A., Chrześcijanek A., Guzik E. (2013), *Sektor usług biznesowych w Małopolsce. Stan i perspektywy rozwoju*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków.
14. Outsourcing&More, *BPO – czym jest Outsourcing Procesów Biznesowych* (2012), Outsourcing&More, nr 1/(2), s. 53.
15. Power M.J. (2010), *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa.
16. *Raport o perspektywach sektora BPO w Polsce* (2008), Colliers International.
17. Rothery B. (1998), *Outsourcing*, W: Lock D. (red.), *The gower, Handbook of management*, Gower Publishing Limited, Londyn, s. 149.
18. Rybiński K. (2008), *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery*. W: Szymaniak A., *Globalizacja usług., Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo akademickie i profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa, s.172.
19. Schniederjans M.J., Zuckweiler K.M., (2004), *A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context*, Management Decision, Vol. 42 Iss: 8, pp.974 – 986.
20. Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.

Submitted/ Zgłoszony: January/ styczeń 2014
Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014



RES INVESTMENTS AS AN INSTRUMENT OF ECONOMIC ACTIVATION INWESTYCJE OZE JAKO INSTRUMENT AKTYWIZACJI GOSPODARCZEJ

Bartosz Dąbrowski

West Pomeranian University of Technology in Szczecin / Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Summary: This article is targeted at describing the issue of the renewable energy, its role in today's society and economy and the impact on economic activity on a regional level. RES investments in recent years have shown significant growth dynamics. Due to the nature and characteristics of RES investments, they play a particularly meaningful role at the local level. In particular, features such as local nature and modularity stress the benefits at regional level, rather than at the global one. The author, in addition to the presentation of statistical data in the field of RES investments, shall also attempt to assess the conditions and benefits of the development of RES.

Keywords: RES Investments, renewable energy, activation of the regions

Streszczenie: Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie problematyki energii odnawialnej, jej roli we współczesnym społeczeństwie i gospodarce oraz wpływu na aktywizację gospodarczą na poziomie regionalnym. Inwestycje OZE w ostatnich latach cechują się znaczną dynamiką wzrostu. Z uwagi na charakter i cechy inwestycji OZE odgrywają one szczególnie wymierną rolę na poziomie lokalnym. W szczególności cechy takie jak lokalny charakter i modułowość podkreślają korzyści na płaszczyźnie regionalnej, nie zaś globalnej. Autor publikacji poza prezentacją danych statystycznych w zakresie inwestycji OZE, podejmuje również próbę oceny uwarunkowań i korzyści rozwoju OZE.

Słowa kluczowe: inwestycje OZE, energia odnawialna, aktywizacja regionów

Introduction

Renewable energy in recent years has been the subject of a smoldering interest. Renewable energy sources (RES), as the alternative to the sources based on natural resources attract increasing attention of scientists, politicians and economists. The development of region's economy and the comprehensive vision of the conventional sources of energy make it necessary to seek renewable, clean and safe for the environment solutions. The development of the economy and demographic changes result in a progressive increase in energy demand. In the current rate of use of natural energy sources, world carbon resources will be sufficient for 200 years, natural gas for 60 years, while oil only on 40 years (Statistical Review, SR 2013). Another feature of conventional energy sources is their non-resistance to the political, social and economic changes, where an example can be the current political situation in Syria resulting in an increase in the price of oil on world markets. Natural energy resources are also subject to the geographical situation and the possibility of creating a market for these resources by the countries having access to them. Undoubted advantage of natural resources, however, is their low cost of manufacture. A separate issue from the scope of energy sources is debatable nuclear energy, which due to its related production risk has many enemies

Wstęp

Energia odnawialna jest w ostatnich latach tematem cieszącym się nie gasnącym zainteresowaniem. Odnawialne źródła energii (OZE), jako alternatywne w stosunku do źródeł opartych na zasobach naturalnych przyciągają coraz większą uwagę naukowców, polityków i ekonomistów. Rozwój gospodarczy regionów oraz wizja wyczerpujących się konwencjonalnych źródeł energii stwarza konieczność poszukiwania rozwiązań odnawialnych i czystych, bezpiecznych dla środowiska naturalnego. Rozwój gospodarki i zmiany demograficzne skutkują postępującym wzrostem zapotrzebowania na energię. W obecnym tempie zużycia naturalnych nośników energii światowe zasoby węgla wystarczą na 200 lat, gazu ziemnego na 60 lat, natomiast ropy naftowej tylko na 40 lat. (Przegląd statystyczny BP, 2013) Inną cechą konwencjonalnych źródeł energii jest ich nieodporność na zmiany polityczne, społeczne i gospodarcze, gdzie przykładem może być obecna sytuacja polityczna w Syrii skutkująca wzrostem cen ropy na rynkach światowych. Naturalne nośniki energii uwarunkowane są również położeniem geograficznym i możliwością kreowania rynku tych nośników przez państwa mające do nich dostęp. Niewątpliwą jednak zaletą nośników naturalnych jest ich niski koszt wytworzenia. Osobnym zagadnieniem z zakresu źródeł energii jest dyskusyjna energia atomowa, która z uwagi na związane z jej produkcją ry-

in Poland and all over the world. Polish nuclear power plant is expected to cost about 11 billion EUR and it is planned to be created around the years 2023-2025. (Project of the Polish nuclear energy, 2010).

Meanwhile, the Germany plans (as a result of the implementation of the Energiewende program until the year 2021) to close all its nuclear power plants and at the same time consistently invest in renewable energy. Nuclear disasters such as Chernobyl or Fukushima caused abandonment of the use of this source of energy in many countries (Morris, Pehn 2012).

RES Investments are local sources of energy (Czapiewska 2010) through which their role in the development of the regions and the impact on economic activity cannot be underestimated. The subject literature stresses such characteristics of RES as: a local character, modularity - understood as the ability to gradually expand as needed, as well as the ability to use the various forms of RES simultaneously - for example in the area of wind energy, water energy, solar energy, etc. These characteristics of RES allow for a close relation with the regional development. This article presents a potential scope of region's economic activation possible thanks to RES investments.

Determinants for the development of RES in Poland and all over the world

The applicable legal regulations in Poland, in particular the Kyoto Protocol (1997) and the directives of the European Union (to which Poland is obliged to) cause the need to increase the share of renewable energy sources. From an environmental point of view, their main advantages are sustainability of sources - which means the possibility of unlimited in time use of them, and to reduce the harmful impact of energy on the environment, mainly by limitation of emissions of harmful substances, in particular of greenhouse gases. Commonwealth regulations (legislations) which are the basis for the development of RES investment in Poland are mainly:

- Directive of the European Parliament and of the Council 2009/28/WE of 23 April 2009 on the promotion of the use of energy from renewable sources and amending and subsequently repealing directives 2001/77/EC and 2003/30/EC (Dz. U. L 140 z 5.6.2009),
- Commission decision of 1 March 2013, establishing the guidelines for Member States on calculating renewable energy from heat pumps from different heat pump technologies pursuant to Article 5 of Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council
- White Paper on Energy for the Future: Renewable Sources Of Energy (1997)
- A Green Paper - Towards a European strategy for the security of energy supply (2001).

zyka ma wielu przeciwników w Polsce i na świecie. Polska elektrownia atomowa ma kosztować około 11 mld EUR i ma powstać około roku 2023-2025. (Projekt programu polskiej energetyki jądrowej, 2010).

Tymczasem Niemcy planują w wyniku realizacji programu Energiewende do roku 2021 zamknąć wszystkie swoje elektrownie atomowe i jednocześnie konsekwentnie inwestują w energię odnawialną. Katastrofy elektrowni jądrowych takie jak Fukushima czy też Czarnobyl powodują rezygnację z wykorzystania tego źródła energii w wielu krajach (Morris, Pehn 2012)

Inwestycje OZE są źródłami lokalnymi energii (Czapiewska 2010) przez co ich rola w rozwoju regionów oraz wpływ na aktywizację jest nie do pominięcia. W literaturze podkreśla się takie cechy OZE jak: lokalny charakter, modułowość - rozumianą jako możliwość stopniowego rozszerzania stosownie do potrzeb, jak również możliwość korzystanie równocześnie z różnych form OZE - np. na danym obszarze z energii wiatrowej, wodnej, słonecznej itp. Te właśnie cechy OZE pozwalają na ściśle powiązanie ich z rozwojem regionalnym. Niniejszy artykuł przedstawia potencjalne płaszczyzny aktywizacji gospodarczej regionów wskutek przeprowadzonych inwestycji OZE.

Uwarunkowania rozwoju OZE w Polsce i na świecie

Obowiązujące w Polsce regulacje prawne, w szczególności Protokół z Kioto (1997r.) oraz dyrektywy Unii Europejskiej (do wdrożenia których Polska jest zobowiązana) powodują konieczność zwiększania udziału źródeł energii odnawialnej. Z punktu widzenia ochrony środowiska głównymi ich zaletami są: odnawialność źródeł - co oznacza możliwość nieograniczonego w czasie korzystania z nich, oraz zmniejszenie szkodliwego oddziaływanie energetyki na środowisko naturalne, głównie poprzez ograniczenie emisji szkodliwych substancji, zwłaszcza gazów cieplarnianych. Regulacje wspólnotowe będące podstawą rozwoju inwestycji OZE w Polsce to przede wszystkim:

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych, zmieniająca i w następstwie uchylająca dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE (Dz. U. L 140 z 5.6.2009),
- Decyzja Komisji z dnia 1 marca 2013 r. ustanawiająca wytyczne dla państw członkowskich dotyczące obliczania energii odnawialnej z pomp ciepła w odniesieniu do różnych technologii pomp ciepła na podstawie art. 5 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE,
- Biała Księga - Energia dla przyszłości: Odnawialne źródła energii (1997),
- Zielona Księga - Ku europejskiej strategii bezpieczeństwa energetycznego (2001).

In Poland foundations for the development of renewable energy are set out in the governmental document entitled "Strategy for Renewable Energy Development" (adopted by the Government on 23 August 2001) and in the documents: "Polish Energy Policy to 2030" (adopted by the Council of Ministers on 10 November 2009), as well as in the "Program for the Power Sector" (adopted by the Council of Ministers on 28 March 2006). The strategic purpose of the State Policy is to increase the use of 11 resources of renewable energy, so that the share of this energy in gross final energy consumption achieve the 15% in 2020.

Among the main sources of RES the following can be especially mentioned:

- hydropower,
- solar energy or sun energy,
- wind power,
- geothermal energy,
- energy from biofuel or liquid.

According to the author, the growth of RES investments is due to the fact that in Poland there are a number of positive indications for the development of this sector:

- legal and economic circumstances understood as objectives of the energy policy, which assumes an increase in the participation of RES in final energy consumption to the level of 15%;
- economic growth;
- the reduction by 2020 of the amount of biodegradable municipal waste deposited in landfills to 35% and the construction of thermal waste processing plants.
- favorable natural conditions for the sector of RES (favorable wind conditions, a large potential in terms of acquisition of biomass, biogas).

According to data of the Ministry of Economy, in 2012 Poland achieved 10,55% share of energy from renewable sources (16.8 TWh). For comparison, in Germany close to 20% of energy comes from renewable sources. It is worth mentioning that Poland has been classified as one of the 12 major markets of wind turbines in the world (among countries that install the turbines with a capacity of between 0,5 and 2,5 GW), while the largest number of wind farms are located in North-Western Polish areas (data of the European Wind Energy Association).

One of the main objectives of the RES Directive is the appointment of individual Member States of the European Union individual targets for RES shares in the overall energy balance. By adopting on the basis of data of the Energy Industry Regulatory Office (Report on the activities of the President of the Energy Industry Regulatory Office in 2012, Warsaw 2013) the sales volume of electricity to end customers in 2012 at the level of the estimated 121.717.839,918 MWh according to data on 31 December 2012, the share of electricity produced with renewable energy sources in 2012 amounted to:

- according to issued certificates of origin 10,08%
- according to discontinued certificates of origin 4,97%

W Polsce założenia do rozwoju energetyki odnawialnej zostały określone w dokumencie rządowym zatytułowanym: „Strategia rozwoju energetyki odnawialnej” (przyjętym przez Sejm w dniu 23 sierpnia 2001 r.) oraz w dokumentach: „Polityka energetyczna Polski do roku 2030” (przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 10 listopada 2009 r.), jak i w „Programie dla elektroenergetyki” (przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 28 marca 2006 r.). Celem strategicznym polityki państwa jest zwiększanie wykorzystania 11 zasobów energii odnawialnej, tak aby udział tej energii w finalnym zużyciu energii brutto osiągnął w 2020 roku 15%.

Wśród podstawowych źródeł OZE można przede wszystkim wymienić:

- energię wodną,
- energię solarą albo słoneczną,
- energię wiatrową,
- energię geotermalną,
- energia pochodząca z biopaliw stałych lub ciekłych.

Zdaniem autora dynamika wzrostu inwestycji OZE jest spowodowana faktem, iż w Polsce istnieje szereg pozytywnych przesłanek dla rozwoju tego sektora:

- uwarunkowania prawne i ekonomiczne rozumiane jako cele polityki energetycznej, która zakłada wzrost udziału OZE w finalnym zużyciu energii do poziomu 15%;
- wzrost gospodarczy;
- zmniejszenie do 2020 r. ilości biodegradowalnych odpadów komunalnych deponowanych na składowiskach do 35% oraz budowa zakładów termicznej obróbki odpadów.
- korzystne warunki naturalne dla sektora OZE (korzystne warunki wiatrowe, duży potencjał w zakresie pozyskania biomasy, biogazu).

Według danych Ministerstwa Gospodarki 2012 roku Polska osiągnęła 10,55 % udziału energii ze źródeł odnawialnych (16,8 TWh). Dla porównania w Niemczech blisko 20 % energii pochodzi ze źródeł odnawialnych. Warto wspomnieć, iż Polska została zakwalifikowana jako jeden z 12 głównych rynków zbytu turbin wiatrowych na świecie (kraje instalujące turbin o mocy między 0,5 a 2,5 GW), przy czym najwięcej farm wiatrowych zlokalizowanych jest w północno-zachodnich obszarach Polski (dane Europejskiego Stowarzyszenia Energetyki Wiatrowej).

Jednym z głównych założeń Dyrektywy OZE, jest wyznaczenie poszczególnym państwom członkowskim Unii Europejskiej indywidualnych celów w zakresie udziałów OZE w ogólnym bilansie energetycznym. Przyjmując na podstawie danych Urzędu Regulacji Energetyki (Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki w 2012r., Warszawa 2013) wielkość sprzedaży energii elektrycznej do odbiorców końcowych w 2012 r. na poziomie szacunkowym 121.717.839,918 MWh wg. danych na 31 grudnia 2012 r., udział energii elektrycznej wytwarzanej w odnawialnych źródłach energii w 2012 r. wyniósł:

- wg. wydanych świadectw pochodzenia 10,08%,
- wg. umorzonych świadectw pochodzenia 4,97%,

to required 10.4%. (data without electricity produced in high-efficiency cogeneration)

The data in table 1 show the changes taking place in the size of the installed capacity in RES investments. Over the period of 5 years the increase in value of installed capacity nearly doubled, what suggests a very large dynamic range of the changes.

wobec wymaganego 10,4%. (dane bez energii elektrycznej wytwarzanej w wysokosprawnej kogeneracji)

Dane w Tabeli 1 obrazują zmiany zachodzące w wielkości mocy zainstalowanej w inwestycjach OZE. Na przestrzeni 5 lat odnotować można blisko dwukrotny wzrost wartości zainstalowanej mocy co wskazuje na bardzo dużą dynamikę zmian.

Table 1. The installed capacity in RES in Poland in the years 2005-2011 in [MW] (excluding the co-combustion technology)
Tabela 1. Moc zainstalowana w OZE w Polsce w latach 2005-2011 w [MW] (bez technologii współspalania)

| Rodzaj OZE RES type | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Elektrownie na biogaz Biogas power plants | 32,00 | 36,80 | 45,70 | 54,61 | 71,62 | 82,88 | 95,71 |
| Elektrownie na biomasę Biomase power plants | 18,80 | 238,80 | 255,40 | 232,00 | 252,49 | 356,19 | 309,68 |
| Elektrownie wiatrowe Wind power plants | 83,30 | 152,00 | 287,90 | 451,00 | 724,68 | 1180,27 | 1489,72 |
| Elektrownie wodne Water power plants | 922,00 | 931,00 | 934,80 | 940,57 | 945,20 | 937,04 | 949,01 |
| Łącznie Total | 1227,10 | 1358,60 | 1523,80 | 1678,18 | 1993,99 | 2556,42 | 2884,23 |

Source: own study based on the data of the Energy Industry Regulatory Office as for 06.09.2011 r.

Źródło: Opracowanie na podstawie danych Urzędu Regulacji Energetyki wedle stanu na dzień 06.09.2011 r.

Renewable Energy Sources (RES) in the case of many countries become a stimulant for growth and a long-term economic policy. In Poland, a document under the name of "Energy Policy of Poland until 2025", was adopted by the Council of Ministers on 4 January 2005 which specifies, i.e. the issue of the protection of the environment against the negative effects of energy activities related to production, transmission and distribution of energy and fuels, i.e. through RES investments. The development of electricity generation from renewable sources comes primarily from the need to protect the environment and enhance energy security. In accordance with the Report of the President of the Energy Industry Regulatory Office for the year 2012 (Report of activities of the President of the Energy Industry Regulatory Office in 2012) the objective of the action taken in that regard is to increase production of energy from renewable sources and cogeneration sources, support technological development and innovations, create opportunities for employment and regional development opportunities, particularly in rural areas and the poor urban areas, and greater security of energy supply especially in the local scale. Governmental assumptions of development of RES investments in Poland focus on supporting local and regional development. In conclusion, among the benefits obtained from RES investment at the level of supra-regional (global) the following can be mentioned:

- limiting climate change and environmental protection,
- sustainable development,

Odnawialne źródła energii (OZE) w przypadku wielu krajów stają się stymulantem wzrostu i elementem długofalowej polityki gospodarczej. W Polsce przyjęto przez Radę Ministrów w dniu 4 stycznia 2005 roku dokument pod nazwą „Polityka energetyczna Polski do 2025 roku”, który określa między innymi problematykę ochrony środowiska przed negatywnymi skutkami działalności energetycznej związanej z wytwarzaniem, przesyłaniem i dystrybucją energii i paliw między innymi poprzez inwestycje OZE. Rozwój wytwarzania energii elektrycznej z odnawialnych źródeł wynika przede wszystkim z potrzeby ochrony środowiska oraz wzmocnienia bezpieczeństwa energetycznego. Zgodnie ze sprawozdaniem Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki za rok 2012 (Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki w 2012r.) celem podejmowanych działań w tym zakresie jest zwiększenie wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych i kogeneracyjnych, wspieranie rozwoju technologicznego i innowacji, tworzenie możliwości zatrudnienia i możliwości rozwoju regionalnego, zwłaszcza na obszarach wiejskich i słabo zurbanizowanych oraz większe bezpieczeństwo dostaw energii zwłaszcza w skali lokalnej. Rządowe założenia rozwoju inwestycji OZE w Polsce kładą nacisk na wspieranie rozwoju lokalnego i regionalnego. Podsumowując, wśród korzyści uzyskiwanych z inwestycji OZE na poziomie ponadregionalnym (globalnym) wymienić można:

- ograniczenie zmian klimatu i ochronę środowiska,
- zrównoważony rozwój,

- economic growth,
- diversification of energy sources and increase energy security,
- energy supply for rural areas (large transmission costs e.g. Islands, area located high in the mountains, etc.).

The opinion of Leaney V. (Leaney) (2004) on the subject is similar.

A major disadvantage of RES investments is their cost effectiveness and less significant than in the case of energy generated from natural sources – profitability. This in turn, implies the need to create systems to support such investments. In Poland, a mechanism to support entrepreneurs generating electricity from RES is bi-directional and consists in obligatory purchase of electricity generated by the suppliers of last resort (ex officio sellers) and the issuance by the President of the ERO the certificates of origin (RES), which can be traded for the Academy of Energy.

Among the key factors, favouring RES investments the following can be distinguished:

- Natural conditions,
- Stability of regulation and long-term plans for the use of RES,
- The technical infrastructure,
- The Ability to use energy from RES,
- Economic Viability.

According to the research conducted in Great Britain (Leaney 2004), among the main limitations of development in investments of Renewable Energy Sources (RES) the following were enlisted:

- Lack of access to information,
- Lack of access to knowledge,
- Lack of access to founding source,
- Lack of access to markets

Above-mentioned barriers enter respectively into factors conditioning investments in RES, yet financial and market-economic elements come into prominence. Despite dynamic development of RES, Poland, when compared to such countries as Germany, Great Britain, Denmark or Spain, actually lags behind in a field of stable legal regulations and complex systems of investment support of RES industry. Provided that natural conditions (e.g. breeziness, insolation, geothermal conditions or water conditions) are of objective character and remain beyond control of economies and their governments, then all other factors are presupposed by policy of a given country. In Poland amended regulations of RES are still at a stage of legislative actions, despite the fact that just governmental systems of support are crucial for expensive investment activity in RES. Since, clean energy is in fact the expensive energy. Among the key features of a good support system one can distinguish stability, effectiveness, continuity and equality in access to all beneficiaries.

All these features altogether allow to acknowledge that a given system of support is complete and allows to execute investment project effectively. The lack of even one of these elements interferes with the

- wzrost ekonomiczny,
- dywersyfikacja źródeł energii i zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego,
- zaopatrywanie w energię obszarów trudnodostępnych (o dużych kosztach przesyłowych np. wyspy, tereny wysoko w górach itp.).

Podobnie na ten temat wypowiada się Leaney V. (Leaney 2004)

Zasadniczą wadą inwestycji OZE jest ich kosztochłonność i mniejsza, niż w przypadku energii pozyskiwanej z naturalnych źródeł – rentowność. To z kolei implikuje konieczność stworzenia systemów wsparcia takich inwestycji. W Polsce mechanizm wsparcia przedsiębiorców wytwarzających energię elektryczną z OZE jest dwukierunkowy i polega na obowiązkowym zakupie wytworzonej energii elektrycznej przez sprzedawcę z urzędu oraz wydawaniu przez Prezesa URE świadectw pochodzenia (OZE), które mogą być przedmiotem obrotu na Towarowej Giełdzie Energii SA.

Pośród kluczowych czynników sprzyjającym inwestycjom OZE wyróżnić można:

- Warunki naturalne,
- Stabilność regulacji i długookresowe plany wykorzystania OZE,
- Infrastrukturę techniczną,
- Możliwość zagospodarowania energii z OZE,
- Opłacalność ekonomiczną.

Według przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii badań (Leaney 2004), wśród głównych ograniczeń rozwoju inwestycji OZE wymieniono:

- Brak dostępu do informacji,
- Brak dostępu do wiedzy,
- Brak dostępu do źródeł finansowania,
- Brak dostępu do rynków.

Ww. bariery wpisują się odpowiednio w czynniki warunkujące inwestycje OZE, jednak na pierwszy plan wysuwają się elementy finansowe i rynkowo-ekonomiczne. Mimo dynamicznego rozwoju branży OZE Polska na tle krajów takich jak Niemcy, Wielka Brytania, Dania, Hiszpania istotnie odstaje w zakresie stabilnych regulacji prawnych i kompleksowych systemów wsparcia inwestycji OZE. O ile warunki naturalne (np. wietrzność, nasłonecznienie, warunki geotermalne lub wodne) mają charakter obiektywny, pozostający poza wpływem gospodarek i ich rządów, o tyle wszystkie pozostałe czynniki są implikowane przez politykę danego kraju. W Polsce znowelizowane regulacje OZE są nadal na etapie działań ustawodawczych, pomimo iż kluczowe dla kosztochłonnej działalności inwestycyjnej OZE są właśnie rządowe systemy wsparcia. Czysta energia to bowiem droga energia. Wśród kluczowych cech dobrego systemu wsparcia wyróżnić można stabilność, efektywność, ciągłość oraz równouprawnienie w dostępie dla wszystkich beneficjentów.

Wszystkie te cechy łącznie pozwalają na uznanie, iż dany system wsparcia jest kompletny i pozwala na efektywne realizowanie inwestycji. Brak chociażby jednego z tych elementów zakłóca funkcjonowanie

functioning of RES market, especially in a long-term activity. Based on the data of the Committee of the European Parliament it can be ascertained that this sector develops significantly more slowly than in other countries (2013 Annual Report of the Committee of the European Parliament on Renewable Energy).

Investments in RES at the local level – chances and barriers

Investments in RES sector have a multifaceted dimension, forming a basis for new investments in industrial sector, vocational activation factor and social education.

Ignoring aforementioned legal conditions, dictating an appropriate contribution of renewable energy in final usage of energy, the RES industry investments, also at regional level, face determined barriers. Above all, there are natural conditioning, like: relief, breeziness, insolation, etc, depending on renewable source being analyzed at that time. This is because not every municipality has proper conditions, e.g. with regards to breeziness. In the field of wind power, stable and adequately strong winds are necessary, like in seaside municipalities. As is the case of solar energy where it is assumed that the best conditions for photovoltaic energy are possessed by municipalities in central-eastern Poland. The situation is different as far as biofuels are concerned, because in this case the investment in renewable resources will be dependent on the existence of proper raw material resource. In other words, particular regions have different (not depending on economy, authorities or local community) natural conditions to stir investments in renewable resources. Among the barriers of objective character, independent from particular regions, there are limitations of environmental protection nature, e.g. including a given region into Natura 2000 area, the existence of national parks, landscape parks, areas of preservation, etc. In this respect, particular municipalities shall present a distinct investment potential, although theoretically there is a possibility to locate an investment of Renewable Energy Resources in an area of every from 2500 municipalities.

The second barrier to be mentioned is the lack of social acceptance for specific investments in RES within the area of functioning of this society. One ought to explain that the resistance of society does not stem from the lack of acceptance of RES as the source of energy, but from antipathy to locate these investments near their places of resistance or their workplaces. Certainly, this element is significantly less important than in the case of traditional sources of energy or nuclear energy, having the mass of opponents. In surveys, social acceptance for this kind of investments is quite commonly emphasized (e.g. Greenpeace data). According to the survey by CBOS (Center of Surveys of Social Opinion) from October 2013, 89% of Polish people want to have more energy from renewable resources, 70% of them agree

rynku OZE, szczególnie w perspektywie długofalowej działalności. Na podstawie danych Komisji Parlamentu Europejskiego można stwierdzić, że w Polsce sektor ten rozwija się znacznie wolniej niż w innych krajach (Raport za 2013 Komisji Parlamentu Europejskiego na temat Energii Odnawialnej).

Inwestycje OZE na poziomie regionalnym – szanse i bariery

Inwestycje w sektorze OZE mają wymiar wielopłaszczyznowy, stanowiąc podstawę nowych inwestycji w sektorze przemysłowym, czynnik aktywizacji zawodowej oraz edukacji społecznej. Pomijając wskazane powyżej uwarunkowania prawne nakazujące odpowiedni udział energii odnawialnej w finalnym zużyciu energii, inwestycje OZE również na poziomie regionalnym napotykają określone bariery.

Przede wszystkim są nimi uwarunkowania naturalne, takie jak ukształtowanie terenu, wietrzność, nasłonecznienie itp. w zależności od analizowanego OZE. Nie każda bowiem gmina posiada odpowiednie warunki np. w zakresie wietrzności. W zakresie energetyki wiatrowej konieczne jest istnienie stabilnych i odpowiednio silnych warunków – takimi cechami dysponują np. gminy nadmorskie. Podobnie w przypadku energii słonecznej gdzie przyjmuje się, iż najlepsze warunki pod tym względem dla energetyki fotowoltaicznej mają gminy na środkowym wschodzie Polski. Inaczej jest w przypadku biopaliw, bowiem w tym przypadku inwestycja OZE będzie wyłącznie uzależniona od istnienia odpowiedniego zaplecza danego surowca. Innymi słowy, poszczególne regiony mają różne (niezależne od gospodarki, władz czy społeczności lokalnej) warunki naturalne dla powstawania inwestycji OZE. Wśród barier o charakterze obiektywnym, niezależnym od poszczególnych regionów należy wyróżnić także istnienie ograniczeń w postaci uwarunkowań ochrony środowiska naturalnego np. objęcie danego regionu obszarem Natura 2000, istnienie parku narodowego, krajobrazowego, obszaru ochrony itp. Pod tym względem poszczególne gminy prezentować będą odmienny potencjał inwestycyjny, chociaż teoretycznie na obszarze każdej z blisko 2500 gmin w Polsce istnieje możliwość zlokalizowania inwestycji OZE.

Drugą z barier jaką można wyodrębnić na poziomie lokalnym jest brak akceptacji społecznej co do konkretnej inwestycji OZE na obszarze funkcjonowania tej społeczności. Wyjaśnić przy tym należy, iż opór społeczności lokalnych wynika nie z braku akceptacji OZE jako źródeł energii, ale z niechęci do lokalizowania takich inwestycji w pobliżu miejsca zamieszkania czy też pracy. Z całą jednak pewnością ten element ma znacząco mniejsze znaczenie niż w przypadku tradycyjnych źródeł energii lub energii jądrowej, mającej rzeszę przeciwników. W badaniach dość powszechnie akcentuje się społeczną akceptację tego rodzaju inwestycji (np. dane Greenpeace). Według badania CBOS z października 2013 roku, 89 % Polaków chciałoby widzieć więcej energii z OZE, 70 % chce polityki energetycznej wspierającej rozwój

with energy policy supporting the development of RES. On the other hand, the support for hard and brown coal as source of energy is expected by 18% of people and nuclear power support by only 16% of them. In survey by Homo Homini from February 2013, wind (30%), sun (28%) and water (18%) were specified as the best sources of energy. Local society expects to use energy coming from clean and renewable sources (Convery and other, 2008). Social resistance is a result of the lack of knowledge or awareness or else negative opinion on the influence RES sources have on the landscape. The view of wind turbines against the landscape or surface of solar cells on significant areas is difficult to be evaluated positively, hence the objection of society seems to be reasonable. With the increase of investment in RES we can record increase of social protests. Among the main arguments we can list: noise, risk of vibroacoustic diseases, deformation of landscape or decrease in value of real estate located in neighborhood of investments in renewable resources. Social acceptance for investments in RES is significant, however, its limitation (especially visible in case of wind power and biogas plant) is the low level of knowledge and ineffective mechanisms of solving conflicts and unclear mechanisms of making decision. If inhabitants of boroughs were joined to discuss new investments in RES, social acceptance at local level could be higher. It is all the more important in the reality where biogas plants have a big potential in Polish villages, similarly to more and more profitable wind farms. These two sources of energy can perfectly complement each other, especially at local level.

To the remaining extent, above-mentioned factors should be included to the group of barriers at regional level: lack of stability of regulations, obsolete technical infrastructure, lack of possibility of renewable resources energy utilization and low economical profitability if there is lack or limitation of support system.

We cannot forget about positive economic, social and ecological effects resulting from RES investments – new investments enable economic development, professional activation and creation of new workplaces. Building new, dispersed RES installations requires strengthening of existing electrical infrastructure, which also stimulates enterprises. Investments in RES operate in local and modular way – for a gradual development of wind farms through building subsequent masts is possible. Separate effect of investment and its functioning is its influence on ecological awareness of local society.

The following benefits gained owing to RES investments at local level are listed in literature (Leaney 2004):

- Creating/maintaining workplaces,
- Generating income,
- Increase in number of new companies,
- Clean environment,
- Decentralisation in production of energy (dependence on particular region)

odnawialnych źródeł energii. Z kolei wspierania węgla kamiennego i brunatnego jako źródła energii oczekuje 18 %, a energii jądrowej tylko 16 %. W badaniu przeprowadzonym przez Homo Homini w lutym 2013 roku, jako najlepsze źródła energii wskazano wiatr (30 %) i słońce (28 %) oraz wodę (18 %). Lokalna społeczność chciałaby aby energia z jakiej korzysta pochodziła z czystych i odnawialnych źródeł (Convery i in. 2008). Opór społeczny wynika albo z braku wiedzy lub świadomości, albo z negatywnej oceny wpływu inwestycji OZE na krajobraz. Widok turbin wiatrowych na tle krajobrazu czy połaci ogniw fotowoltaicznych na znacznych obszarach trudno ocenić pozytywnie, stąd lokalny sprzeciw społeczny wydaje się uzasadniony. W miarę wzrostu inwestycji OZE odnotować można wzrost protestów społecznych. Wśród głównych argumentów można wymienić hałas, ryzyko chorób wibroakustycznych, zniekształcenie krajobrazu lub spadek wartości nieruchomości zlokalizowanych w sąsiedztwie inwestycji OZE. Społeczna akceptacja dla inwestycji OZE jest duża jednak jej ograniczeniem (zwłaszcza widocznym w przypadku energetyki wiatrowej i biogazowni) jest mały poziom wiedzy oraz nieefektywne mechanizmy rozwiązywania konfliktów i mało przejrzyste mechanizmy podejmowania decyzji. Gdyby udało się włączać mieszkańców gmin w dyskusje o nowych instalacjach OZE akceptacja społeczna na poziomie lokalnym mogłaby być wyższa. Jest to tym ważniejsze, że technologia biogazowni ma duży potencjał w polskiej wsi, podobnie jak coraz bardziej opłacalne farmy wiatrowe. Te dwa źródła energii mogą uzupełniać się doskonale zwłaszcza na poziomie lokalnym.

W pozostałym zakresie do grupy barier na poziomie regionalnym zaliczyć należy czynniki jakie wskazano już powyżej, czyli brak stabilności regulacji, przestarzałą infrastrukturę techniczną, brak możliwości zagospodarowania energii z OZE oraz niską opłacalność ekonomiczną w sytuacji braku lub ograniczonych systemów wsparcia.

Nie można również zapominać o pozytywnych skutkach ekonomicznych, społecznych i ekologicznych wynikających z inwestycji OZE - nowe inwestycje umożliwiają rozwój gospodarki, aktywizację zawodową i tworzenie nowych miejsc pracy. Budowa nowych, rozproszonych instalacji OZE wymaga wzmocnień w istniejącej infrastrukturze elektroenergetycznej, co również pobudza przedsiębiorczość. Inwestycje OZE działają lokalnie i modułowo – przykładowo możliwe jest stopniowe rozbudowywanie farmy wiatrowej poprzez budowanie kolejnych masztów. Osobnym efektem inwestycji i ich funkcjonowania jest ich wpływ na świadomość ekologiczną społeczności lokalnej.

W literaturze (Leaney 2004) wymienia się następujące korzyści uzyskiwane dzięki inwestycjom OZE na poziomie lokalnym:

- Tworzenie / utrzymywanie miejsc pracy,
- Generowanie dochodów,
- Wzrost liczby nowych firm,
- Czyste środowisko,
- Decentralizacja wytwarzania energii (uniezależnienie danego regionu).

In the author's opinion, there can be also distinguished other benefits, such as:

- Increase of awareness in local society,
- Development of research and development sector,
- Increase of innovativeness at regional level,
- Financial benefits for municipalities (income in scope of property tax (2% of value per year) and share in taxable revenue of municipality) – especially crucial because of the fact that significant cost of investment in RES determines high tax basis by property tax
- Mobilisation of the unemployed,
- Achieving ecological effects at local level (f.g. possibility of burning bothersome waste in biogas plant, reducing pollution),
- In the case of RES investments in biogas plants – local access to cheaper and cleaner heat that can replace conventional sources,

From the subjective point of view, the benefits will be used by:

- Entrepreneurs handling investments in RES, (as regards, construction and exploitation),
- Entrepreneurs exploiting investments in RES,
- Municipalities,
- Local society,
- State Treasury

Particular aspect worth consideration is the issue of energetic policy, however not at country level, but at regional level (Rechul 2013). Creation of energetic system should serve as balanced prognosis of demand on particular carriers of energy and its supply. This is the area of energy economy, understood as a field of science dealing with the problems of systems engaged in problems of rational obtaining, processing, sending and use of energy and planning the future demand for it. Energy policy, being integral part of economy policy, should be lead in accordance with energy order at the state and local government level. In this respect, economic and local considerations should be taken into account as well. In literature it is accepted that it is reasonable to distinguish municipal energetic policy and the one within the municipality (Rechul 2013). If the entity which is the subject of energy policy is solely the municipality, we tell about municipal energy policy, if there are more entities (f.g. energy entrepreneurs), we deal with energy policy in municipality. Meeting demand in area of energy supply concerns the sphere of public utility tasks. Thus, a municipality has a possibility to ensure favourable access to utilities for the inhabitants by entities - with participation of municipality – or its own organisation units.

Zdaniem autora dodatkowo wyróżnić należy inne korzyści, w tym:

- Wzrost świadomości ekologicznej społeczności lokalnej,
- Rozwój sektora badawczo-rozwojowego regionu,
- Wzrost innowacyjności na poziomie regionalnym,
- Korzyści finansowe dla gmin (wpływy w zakresie podatku od nieruchomości (2% wartości rocznie) oraz udział we wpływach podatkowych gminy) – szczególnie istotne z uwagi na fakt, iż znaczny koszt inwestycji OZE, warunkuje wysoką podstawę opodatkowania podatkiem od nieruchomości,
- Aktywizacja bezrobotnych,
- Osiągnięcie efektów ekologicznych na poziomie lokalnym (np. możliwość spalania uciążliwych odpadów w biogazowni rolniczej, zmniejszenia zanieczyszczenia),
- W przypadku inwestycji OZE w biogazownie – lokalny dostęp do tańszej i czystszej energii cieplnej, która może zastąpić konwencjonalne źródła.

Z podmiotowego punktu widzenia beneficjentami korzyści będą:

- Przedsiębiorcy obsługujący inwestycje OZE, (w zakresie budowy i eksploatacji)
- Przedsiębiorcy eksploatujący inwestycje OZE,
- Gminy,
- Społeczność lokalna,
- Skarb Państwa.

Szczególnym aspektem wartym rozważenia jest zagadnienie polityki energetycznej, jednak nie na szczeblu całego kraju, ale na poziomie regionalnym (Rechul 2013). Tworzenie systemu energetycznego winno służyć zbilansowaniu prognozowanego popytu na poszczególne nośniki energii z ich podażą. Ma to miejsce w obszarze gospodarki energetycznej, rozumianej jako dział nauki o systemach zajmujących się problemami racjonalnego pozyskiwania, przetwarzania, przesyłania i użytkowania energii oraz planowania przyszłego zapotrzebowania na nią. Polityka energetyczna, będąca integralną częścią polityki gospodarczej, powinna być prowadzona w oparciu o ład energetyczny na szczeblu państwa i samorządów terytorialnych. W tym ujęciu winna ona uwzględniać również konkretne warunki gospodarcze i lokalne. W literaturze przyjmuje się, iż uzasadnione jest rozróżnienie polityki energetycznej gminy i w gminie (Rechul 2013). Kiedy podmiotem polityki energetycznej jest tylko gmina, mówimy o polityce energetycznej gminy, a jeżeli tych podmiotów jest więcej (np. przedsiębiorstwa energetyczne), mamy do czynienia z polityką energetyczną w gminie. Zaspokojenie potrzeb w zakresie dostawy energii mieści się w sferze zadań użyteczności publicznej. Tak więc gmina ma możliwość zapewnienia mieszkańcom korzystnych warunków dostępu do mediów za pośrednictwem podmiotów – z udziałem gminy – bądź jej własnych jednostek organizacyjnych.

One of elements forming energy policy by a municipality is creating and shaping spacial policy in the area of municipality. As a rule, investments in RES will require study of local or territorial plan. Given municipality which wishes to realise investments in RES independently, support them or encourage to realise this kind of investments, must create necessary formal and spacial conditions for same. This means that without activity of self-governments at local level, investments in RES cannot arise.

Therefore, when considering economy mobilization at regional level by investments in RES, it is necessary firstly to form the basis to begin these investments. Thus, economic mobilisation is of a special instrument activation character – territorial marketing instrument, (Gasidło 2011) Investments in RES are strictly connected with real properties they are located on. Without existence of appropriate real estate – what can be understood as possessing, apart from appropriate natural conditions, also proper legal, spacial and economic conditions – there is no possibility to start this kind of investment. In this aspect a role of self-governments is stimulating development of this kind of investments. One can try to classify this kind of action at regional level as situated in the framework of smart specialization (Dobrzycka 2012). Smart specialization is an element of new European Union policy of regions. According to its idea, regions must prove their advantages and disadvantages and develop themselves by focus on innovations. Undoubtedly, investments in RES can be recognized as innovative. On the other hand, what direction this specialization can go, depends purely and simply on the regions themselves. Owing to smart specialization, regions can concentrate their resources on a few key priorities. One of them can be investments in renewable energy sources.

Conclusions

Investments in the area of renewable energy surely left a mark on Polish landscape and economy. Treaties, regulations of Polish and community law order gradual increase in share of RES which in 2020 should reach the level of 15%. An important feature of investments in RES sources is their local and module character which smoothly enters into policy of particular regions. Installations using renewable energy sources do not require centralized technical infrastructure. As little and sparse natural technologies, they enroll into policy, strategy and plans of regional and local development. Whereas, sparse character and general access to RES, renewable energy can become a factor stimulating economy development at regional level.

Jednym z elementów kształtowania polityki energetycznej przez gminę jest tworzenie i kształtowanie polityki przestrzennej na terenie gminy. Co do zasady inwestycje OZE wymagać będą wskazania lokalizacji w studium oraz planie miejscowym. Dana gmina chcąc samodzielnie realizować inwestycje OZE, czy też wspomóc, zachęcić do realizacji takich inwestycji musi stworzyć konieczne warunki formalno-przestrzenne ku temu. To z kolei oznacza, iż bez aktywności samorządów na poziomie lokalnym inwestycje OZE nie powstaną.

Zatem aby można było mówić o gospodarczej aktywizacji na poziomie regionalnym przez inwestycje OZE, konieczne jest wprawdzie stworzenie podstaw do rozpoczęcia takich inwestycji. W tym ujęciu aktywizacja gospodarcza ma charakter przestrzennego instrumentu aktywizacji – obszarowego instrumentu marketingowego. (Gasidło 2011) Inwestycje OZE są bowiem nierozzerwalnie powiązane z nieruchomościami na jakich są lokalizowane. Bez istnienia odpowiedniej nieruchomości – co należy rozumieć jako posiadającej poza odpowiednimi warunkami naturalnymi również odpowiednie uwarunkowania prawne, przestrzenne i ekonomiczne – nie może być mowy rozpoczęciu takiej inwestycji. W tym aspekcie uwidacznia się rola samorządów lokalnych w stymulowaniu rozwoju takich inwestycji. Można podjąć próbę zakwalifikowania takich działań na poziomie regionalnym jako mieszczących się w ramach inteligentnej specjalizacji regionów (tzw. smart specialization) (Dobrzycka 2012). Inteligentna specjalizacja to element nowej polityki Unii Europejskiej wobec regionów. Zgodnie z jej ideą regiony muszą wykazać swoje mocne i słabe strony, rozwijać się ze szczególnym naciskiem na innowacje. Niewątpliwie inwestycje OZE uznają należy za innowacyjne. Z kolei to, w którym kierunku pójdzie taka specjalizacja, zależy tylko i wyłącznie od samych regionów. Dzięki inteligentnej specjalizacji regiony mogą skoncentrować swoje zasoby na kilku kluczowych priorytetach, z których jednym mogą być inwestycje OZE.

Podsumowanie

Inwestycje w zakresie energii odnawialnej na stałe odcisnęły swoje piętno w polskim krajobrazie i gospodarce. Umowy międzynarodowe, regulacje prawa polskiego i wspólnotowego nakazują stopniowe zwiększanie udziału OZE, który w 2020r. powinien osiągnąć poziom 15%. Istotną cechą inwestycji OZE jest ich lokalny i modułowy charakter, który sprawnie wpisuje się w politykę poszczególnych regionów. Instalacje wykorzystujące odnawialne źródła energii nie wymagają scentralizowanej infrastruktury technicznej. Jako małe i rozproszone technologie naturalnie wpisują się w politykę, strategię i plany rozwoju regionalnego i lokalnego. Zwarzywszy na rozproszony charakter oraz ogólną dostępność zasobów OZE, energetyka odnawialna może stać się czynnikiem pobudzającym rozwój gospodarczy na poziomie regionalnym.

RES investments have all the more significance for economical mobilisation due to the fact that they have, as a rule, long-term character – on account of relatively long time of exploitation, which means that effects of this investment will be long-term. The most material barriers for this kind of investments at local level are economic and legal conditions.

Inwestycje OZE mają tym większe znaczenie dla aktywizacji gospodarczej, gdyż mają one co do zasady charakter wieloletni – z uwagi na stosunkowo długi okres eksploatacji, co oznacza, iż efekty takiej inwestycji będą długotrwałe. Najpoważniejszą barierą dla takich inwestycji na poziomie lokalnym są uwarunkowania naturalne i przestrzenne, zaś na poziomie globalnym – uwarunkowania ekonomiczne i prawne.

References/ Literatura:

1. Convery I., Rogers J.C., Simmons E.A., Weatherall A. (2008), Public perceptions of opportunities for community-based renewable energy projects, University of Cumbria.
2. Czapiewska G. (2010), The potential and development of the wind power industry in Pomerania, [w:] Renewable energy as an indicator of modern economy, red. Z.Brodziński, M.Kramarz, M.R. Sławomirski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s.195.
3. Dobrzycka M. (2012), Inteligentna specjalizacja regionów, Wspólnota 20.12.2012
4. Energia ze źródeł odnawialnych w 2012 roku, opracowanie Głównego Urzędu Statystycznego dotyczącego odnawialnych nośników energii, w serii „Informacje i opracowania statystyczne”, Warszawa 2013.
5. Frąckowiak E. (2012), Odnawialne źródła energii w gospodarstwie wiejskim i agroturystycznym, Czysta Energia, Numer 4/2012 (128).
6. Gasidło K. (2011), Przestrzenne instrumenty aktywizacji gospodarczej w planowaniu regionalnym, Architektura, zeszyt 10.
7. Leaney V., (2004) Community Investment and Ownership, Creating a Warm Glow from Community Investment, Dulas Ltd.
8. Morris C., Pehn M. (2012), Energy Transition, The German Energiewende (Niemiecka transformacja energetyczna), Inicjatywa Fundacji im. Heinricha Bölla, wydanie z 28 listopada 2012 r., http://energytransition.de/wp-content/themes/boell/pdf/pl/German-Energy-Transition_pl.pdf.
9. Projekt Programu polskiej energetyki jądrowej, wersja z dn. 16.12.2010 r., skierowany pod obrady Komitetu Stałego Rady Ministrów, <http://bip.mg.gov.pl/node/16134>.
10. Przegląd statystyczny BP, 2013 dotyczący energii światowej nr 62, wydanie z 2013r., www.bp.com/statisticalreview.
11. Rechul H., (2012) Polityka energetyczna w gminie, Czysta Energia, Numer 2/2013 (138).
12. Report 2013 from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Renewable energy progress report, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52013DC0175:EN:NOT>.
13. Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki w 2012r., Warszawa 2013.

Submitted/ Zgłoszony: December/ grudzień 2013
Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014



CREDIT GUARANTEE FUNDS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

FUNDUSZE PORĘCZEŃ KREDYTOWYCH A SEKTOR MSP

Małgorzata Deszczka

Warsaw University of Technology / Politechnika Warszawska

Summary: Credit guarantee funds which, along with other subjects, constitute business environment institutions, target their offer at SME sector in order to support the development of local enterprises. SME sector has peculiar internal and external conditions that hinder or limit the access to the external financing.

The aim of this article is to picture the issue of access to the external financing such as bank credits and loans by the SME sector and to present the role of credit guarantee funds in this scope. The thesis statement of this article is as follows: the activity of guarantee funds contributes to the increasing fulfillment of the SME sector loan demand which might increase its competitiveness and lead to its further development.

The article includes an analysis of the subject literature and is based on the publications concerning functioning of SME sector and an analysis of the data on the basis of the statistic data publicized in annual reports.

Key words: credit guarantee funds, SME sector, competitiveness

Introduction

Since the beginning of market economy in Poland the SME sector has struggled with the problem of accessing the external financing resources such as bank credits and loans. Reluctance of banks is caused by significant risk of activity in the sector, low level of equity and by this, low level of enterprise's assets as well as problems with maintaining of accounting liquidity especially in times of recession.

Some solutions of the aforementioned problems constitute the activity of credit guarantee funds which is supported and developed by the European Union, central-level institutions and by self-government units. Granting an entrepreneur a guarantee for the bank credit or loan by a fund is a substitute to a missing security, without which he is unable to access these external financing resources.

Proper functioning of guarantee funds system requires the aforementioned subjects to be regularly supplied with a guarantee fund, to establish good

Streszczenie: Fundusze poręczeń kredytowych, tworzące obok innych podmiotów instytucje otoczenia biznesu, kierują swoją ofertę do sektora MSP, celem wspierania rozwoju przedsiębiorczości w regionie. Sektor MSP, z uwagi na specyficzne uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, charakteryzuje utrudniony, bądź bardzo ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania.

Celem niniejszego artykułu jest zarysowanie problemu dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania takich jak bankowe kredyty i pożyczki przez sektor MSP oraz przedstawienie roli funduszy poręczeń kredytowych w tym zagadnieniu. Teza artykułu została sformułowana następująco: działalność funduszy poręczeniowych przyczynia się w coraz większym stopniu do zaspokajania potrzeb pożyczkowych sektora MSP, co może sprzyjać podnoszeniu ich konkurencyjności oraz dalszemu rozwojowi.

W artykule dokonano analizy literatury, opierając się na publikacjach poświęconych tematyce funkcjonowania sektora MSP oraz analizy danych opierając się na danych statystycznych, publikowanych w rocznych raportach.

Słowa kluczowe: fundusze poręczeń kredytowych, sektor MSP, konkurencyjność

Wstęp

Od początku funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce sektor MSP boryka się z problemem dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, jakimi są kredyty bankowe i pożyczki. Duże ryzyko działalności w sektorze, niski poziom kapitałów własnych a tym samym majątku przedsiębiorstwa, problemy z utrzymywaniem płynności finansowej zwłaszcza w czasach dekoniunktury, budzą awersję banków do tej grupy podmiotów gospodarczych.

Pewne rozwiązanie powyższego problemu stanowi działalność funduszy poręczeń kredytowych, wspierana i rozwijana zarówno przez Unię Europejską, instytucje szczebla centralnego, jak i jednostki samorządu terytorialnego. Udzielenie przedsiębiorcy poręczenia na kredyt bankowy lub pożyczkę przez fundusz, stanowi substytut brakującego przedsiębiorcy zabezpieczenia, bez którego nie jest w stanie uzyskać dostępu do tych zewnętrznych źródeł finansowania.

Prawidłowe funkcjonowanie systemu funduszy poręczeniowych wymaga jednak regularnego zasilania tych podmiotów w kapitał gwarancyjny, na-

Address for correspondence: M.A. Małgorzata Deszczka, Warsaw University of Technology, Pl. Politechniki 1, 00-661 Warszawa, Poland, Phone: +48 22 234-62-69, e-mail: m.deszczka@ans.pw.edu.pl; **Full text PDF:** www.ers.edu.pl; **Open-access article.**

Copyright © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską, Sidorska 95/97, 21-500 Białą Podlaską;

Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

relationships and funds' cooperation with financial institutions and to support educational activities in that regard.

The thesis statement of this article has been elaborated as follows: the activity of guarantee funds contributes to the increasing fulfillment of the SME sector loan demand which might increase its competitiveness and lead to its further development.

Distinguishing features and the nature of SME sector enterprises

Taking into account the number of SME sector enterprises (99.9%), its share in GDP (47.6%) and employment (69.9%) small and medium enterprises sector (SME) is a driving force of Polish economy, when compared to all other economic subjects.¹ SME sector can be defined according to two approaches: quantitative and qualitative. The approaches are complementary; they mutually supplement and complement each other.

The quantitative approach takes into consideration measurable factors concerning a given enterprise in a given time period. The most frequently used criteria include: average annual employment, *net turnover from sales of products*², value of assets on balance sheet. There is no global and uniform classification of small, medium and large enterprise since various institutions apply their own criteria, e.g. OECD focuses on the extent of employment (Mikołajczyk 2007) and the World Bank respects the three aforementioned factors (Bąkiewicz 2011).

Also in individual states their border values are set at different levels despite the fact that identical criteria are applied. This stems from the potential and the shape of economy in a given state.³

The European Union made an attempt to standardize this classification in the 90s. In 1996 the European Commission's recommendation on the definition of small and medium enterprises was elaborated.⁴ It was based, among other things, on the extent of employment, *net turnover from sales of products and value of assets on balance sheet*. In 2003 the next recommendation was issued. It took into account new, raised thresholds concerning criteria of financial aspects of an enterprise.⁵ Additionally, a new category of enterprise was introduced, so called micro enterprise. Poland has implemented the recommendation which is reflected in Articles

wiązywania dobrych relacji i współpracy funduszy z instytucjami finansowymi oraz działań edukacyjnych w tym zakresie.

Teza artykułu została sformułowana następująco: działalność funduszy poręczeniowych przyczynia się w coraz większym stopniu do zaspokajania potrzeb pożyczkowych sektora MSP, co może sprzyjać podnoszeniu ich konkurencyjności oraz dalszemu rozwojowi.

Cechy wyróżniające i istota przedsiębiorstw z sektora MSP.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) stanowi motor napędowy polskiej gospodarki, biorąc pod uwagę liczebność firm sektora MSP (99,9%), jego udział w tworzeniu PKB (47,6%) i miejsc pracy (69,9%) na tle wszystkich podmiotów gospodarczych¹. Przy definiowaniu sektora MSP stosuje się z reguły dwa podejścia: ilościowe i jakościowe. Oba podejścia pełnią wobec siebie funkcję komplementarną, wzajemnie się uzupełniając i dopełniając.

W ujęciu ilościowym bierze się pod uwagę mierzalne czynniki dotyczące danego przedsiębiorstwa z określonego przedziału czasowego. Do najczęściej stosowanych mierników należą tutaj: średnioroczne zatrudnienie, obroty ze sprzedaży netto², wartość aktywów z bilansu. Nie ma jednolitego podziału na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa w skali światowej, ponieważ różne instytucje stosują własną klasyfikację, np. OECD koncentruje się głównie na wielkości zatrudnienia (Mikołajczyk 2007), natomiast Bank Światowy uwzględnia wyżej wymienione trzy mierniki (Bąkiewicz 2011). Również w poszczególnych krajach, pomimo stosowania identycznych mierników, na różnym poziomie są ustalone ich wielkości graniczne, co wynika z potencjału i kształtu gospodarki w danym państwie³.

Unia Europejska w latach dziewięćdziesiątych XX wieku podjęła próbę ujednoczenia tej klasyfikacji. W 1996 roku zostało opracowane zalecenie Komisji w sprawie definicji małych i średnich przedsiębiorstw⁴, która opierała się m.in. na: wielkości zatrudnienia, sumie obrotów netto i sumie aktywów z bilansu. W 2003 roku pojawiło się kolejne zalecenie, uwzględniające nowe, podwyższone progi dotyczące mierników odnoszących się do finansowych aspektów przedsiębiorstwa⁵. Dodatkowo została wprowadzona nowa kategoria przedsiębiorstw tzw.

1 See: *Report on the Condition of SME sector in Poland in 2010-2011*, Warsaw 2012, p. 19, 21-22, 28.

2 Gross turnover takes into account VAT, which in case of SME sector does not concern all enterprises because of the possibility of subjective or objective tax exemption. Employing the measure of net turnover from sales of products enables comparability of enterprises being VAT payers as well as enterprises being exempted from VAT.

3 E.g. In the USA and in Germany a big enterprise is a subject that employs over 500 people, whereas in Australia over 100. In the USA different boundary values can be established for different industries.

4 Commission Recommendation 96/280/WE concerning the definition of small and medium enterprises of 3 April 1996.

5 Commission Recommendation 2003/361/WE concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises of 6 May 2003.

1 Zob. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Warszawa 2012, s. 19, 21-22, 28.

2 Obroty ze sprzedaży brutto uwzględniają dodatkowo podatek VAT, który w przypadku sektora MSP nie dotyczy wszystkich przedsiębiorstw z uwagi na możliwość skorzystania ze zwolnienia podmiotowego lub przedmiotowego. Zastosowanie miary, jaką są przychody ze sprzedaży netto pozwala na porównywalność przedsiębiorstw będących podatnikami podatku VAT, jak i przedsiębiorstw będących podatnikami VAT zwolnionymi (biernymi).

3 Np. w USA i Niemczech za duże przedsiębiorstwo uznaje się podmiot który zatrudnia ponad 500 osób, natomiast w Australii powyżej 100. W USA w ramach poszczególnych branż można wyróżnić różne wielkości graniczne.

4 Zalecenie Komisji 96/280/WE z dnia 3 kwietnia 1996 r. dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw.

5 Zalecenie Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw.

104-106 of the Freedom of Economic Activity Act of 2 July 2004 (Journal of Laws No 173, item 1807 as amended). It includes detailed definitions of a micro, small and medium entrepreneur.⁶ The division into micro, small and medium enterprise is presented in the Table 1.

mikroprzedsiębiorstwa. Polska przyjęła unijną rekomendację, co znalazło swoje odzwierciedlenie w treści artykułów 104 – 106 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, która to ustawa zawiera szczegółową definicję mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy⁶. Podział na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwo przedstawia poniższa tabela 1.

Table 1. The division into micro, small and medium entrepreneurs
Tabela 1. Podział przedsiębiorców na mikro-, małych i średnich

| Przedsiębiorca: Entrepreneur: | Zatrudnienie średnioroczne Average annual employment | Roczny obrót netto, z uwzględnieniem operacji finansowych Annual net turnover together with financial operations | Suma aktywów bilansu Total assets |
|--|---|---|---|
| mikro / <i>micro</i> | mniej niż 10 <i>Less than 10</i> | mniej niż 2 mln euro <i>Less than 2 m Euro</i> | mniej niż 2 mln euro <i>Less than 2 m Euro</i> |
| mały / <i>small</i> | mniej niż 50 <i>Less than 50</i> | mniej niż 10 m euro <i>Less than 10 m Euro</i> | mniej niż 10 mln euro <i>Less than 10 m Euro</i> |
| średni / <i>medium</i> | mniej niż 250 <i>Less than 250</i> | mniej niż 50 mln euro <i>Less than 50 m Euro</i> | mniej niż 43 mln euro <i>Less than 43 m Euro</i> |

Source: Own analysis of The Freedom of Economic Activity Act of 2 July 2004 (Journal of Laws No 173, item 1807 as amended, Art.104-106.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm., art. 104-106.

Applied criteria may turn out to be inadequate for description of a given enterprise, depending on the level of development of a given country as well as its potential. P.F. Drucker (2005) indicates that there exist enterprises that employ small number of people but, at the same time, function just like bigger ones on the market. The ventures aiming at raising enterprise's competitiveness which work out and introduce new technical and technological solutions may inhibit the pace of employment's growth in the enterprise or even cause its limitation (Krawiec 2012). Simultaneously, the value of the financial criteria describing *extent of sales* and enterprise's assets may show growing tendency which makes a given subject hard to classify according to a quantitative approach.

Qualitative approach concerning specific characteristic features for the SME enterprises finds its application in order to eliminate problems that occur while applying quantitative approach. Specific features related to enterprise's owner as well as the functioning of an organization itself may constitute its weak and strong points which will influence its development capacity and the future level of competitiveness. Among positive organizational-managerial features the following may be indicated (Jaworski 2012): simplicity of organizational structure of the enterprise; limited number of managerial levels in a company, which determines fast information flow between the employees and the employer; limited number of employers which is favorable when it comes to close relationships in the company

Stosowane mierniki, w zależności od stopnia rozwoju i potencjału danego kraju, mogą okazać się nieadekwatne do opisu danego przedsiębiorstwa. P. F. Drucker (2005) wskazuje np. na istnienie przedsiębiorstw zatrudniających małą liczbę pracowników, ale równocześnie funkcjonujących na rynku niczym duże przedsiębiorstwa. Z kolei przedsięwzięcia mające na celu wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, idące w kierunku opracowywania i wdrażania nowych rozwiązań w zakresie technik i technologii, mogą prowadzić do sytuacji spowolnienia tempa wzrostu zatrudnienia w firmie lub nawet jego ograniczenia (Krawiec 2012). Równolegle wartość finansowych mierników opisujących skalę sprzedaży i majątku przedsiębiorstwa może wykazywać tendencję rosnącą, co utrudnia klasyfikację danego podmiotu w ujęciu ilościowym.

W celu skorygowania pojawiających się problemów przy stosowaniu ujęcia ilościowego, zastosowanie znajduje także ujęcie jakościowe, odnoszące się do konkretnych cech charakterystycznych dla firm z sektora MSP. Wyszczególnione cechy, odnoszące się do właściciela przedsiębiorstwa, jak i funkcjonowania samej organizacji, mogą stanowić jej mocne, jak i słabe strony, co będzie wpływało na jej możliwości rozwojowe i osiągnięty poziom konkurencyjności w przyszłości. Spośród cech pozytywnych organizacyjno – zarządczych można wskazać następujące (Jaworski 2012): prostotę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa; ograniczoną liczbę szczebli kierowniczych w firmie, co warunkuje szybki i bezpośredni przepływ informacji pomiędzy pracownikami i kierownictwem; ograniczoną liczbę pracowników, która sprzyja bliższym kontaktom w firmie i niwe-

⁶ See: The Freedom of Economic Activity Act of 2 July 2004 (Journal of Laws No 173, item 1807 as amended)

⁶ Zob. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

and decreases the feeling of anonymity and lack of identification among the employees. In small enterprises the problem of agency's cost and too complex organizational structures which prolong the decision making process and flexible reaction to changes in an environment does not exist.

Features that may contribute to creating barriers in the SME sector are:

- The activity on a limited market and for a limited number of consumers may shift the power of influence away from the entrepreneur in direction of his purchasers and suppliers, analyzing given situation by means of e.g. Porter five forces analysis.
- Choice of a simple organizational and legal form of a small organizational structure (sole proprietorship, partnership) limits the access to some forms of financing e.g. to the capital market. An alternative burden of such choice is potential difficulties in financing the investment ventures on a big scale which may influence the level of competitiveness of a given subject.
- The possibility to choose a simplified form of income taxation, on the one hand, frees the entrepreneur from many *record obligations* but, on the other hand, may constitute a potential source of information that supports an effective enterprise management and a source of assessment of financial standing of an enterprise.
- Having an incomplete accounting makes it hard for a bank or for a potential lender to assess the credit capacity because of the lack of information about the assets and liabilities of the company. Even close relations with customers and individual approach to the purchaser's needs which are valuable reserves of relationship equity will have no significant meaning when the company's assets are not kept at appropriate level (Tomczyk 2012).
- Having limited resources of personal and financial capital at disposal makes it difficult to take large scale decisions and limits the access to the external financing where certain security measures are required.

Inhibited access to external financing, especially in a bank sector, constitutes nowadays one of basic obstacles in the development of SME sector which may be reflected in competitiveness of those enterprises toward other entities on the market. The reference books include a lot of definitions and descriptions of the competitiveness phenomenon. Each enterprise may shape its competitiveness through autonomous decisions which are aimed at the best possible satisfaction of consumers' needs and strive for 'wealth' (Adamkiewicz-Drwiłło 2010). The equalizing of prices in certain countries/ regions (e.g. work costs, resources) forces the enterprises to take a different direction in boosting its own competitiveness. Such activities are introducing innovations e.g. product or process innovations (Dehnel 2010).

luje poczucie anonimowości i braku identyfikacji wśród pracujących. W małych przedsiębiorstwach nie spotyka się z reguły problemu kosztów agencji oraz zbyt obszernego rozrostu struktur organizacyjnych, które wydłużają proces podejmowania decyzji i elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Do cech sektora MSP, które mogą przyczyniać się do powstawania barier w jego rozwoju należą:

- Działalność na ograniczonym rynku i dla ograniczonego grona odbiorców, może przesuwac siłę oddziaływania od przedsiębiorcy w kierunku jego nabywców i dostawców, analizując daną sytuację np. za pomocą modelu pięciu sił Portera.
- Wybór prostej formy organizacyjno-prawnej dla małej struktury organizacyjnej (jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka osobowa) ogranicza dostęp do niektórych źródeł finansowania, np. do instrumentów rynku kapitałowego. Kosztem alternatywnym takiego wyboru są potencjalne trudności w sfinansowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych na dużą skalę, które mogą oddziaływać na poziom konkurencyjności danego podmiotu.
- Możliwość wyboru uproszczonej formy opodatkowania dochodów, z jednej strony zwalnia przedsiębiorcę z wielu obowiązków ewidencyjnych, ale z drugiej strony może stanowić potencjalne źródło informacji służące efektywnemu zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz źródło oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa.
- Prowadzenie niepełnej księgowości stanowi pewne utrudnienie w ocenie zdolności kredytowej przez bank lub potencjalnego pożyczkodawcę, z uwagi na brak informacji o aktywach i pasywach firmy. Nawet bliskie kontakty z klientami oraz indywidualne podejście do potrzeb nabywców, stanowiące cenny zasób kapitału relacyjnego firmy nie będzie miało większego znaczenia przy braku posiadania majątku firmy na odpowiednim poziomie (Tomczyk 2012).
- Dysponowanie ograniczonymi zasobami kapitału rzeczowego i finansowego, utrudnia podejmowanie decyzji na dużą skalę oraz ogranicza dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, gdzie trzeba dysponować określonym zabezpieczeniem.

Utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, głównie w sektorze bankowym, stanowi współcześnie jedną z podstawowych barier rozwoju sektora MSP, co może odbijać się na konkurencyjności tych przedsiębiorstw względem innych uczestników rynku. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji oraz opisów zjawiska konkurencyjności. Każde przedsiębiorstwo może kształtować swoją konkurencyjność poprzez samodzielne podejmowanie decyzji ukierunkowanych na jak najlepsze zaspokajanie potrzeb odbiorców oraz dążenie do tworzenia „bogactwa” (Adamkiewicz-Drwiłło 2010). Z kolei wyrównywanie się cen pomiędzy poszczególnymi krajami/regionami np. kosztów pracy, surowców wymusza coraz częściej na przedsiębiorstwach obranie innego kierunku w podnoszeniu własnej konkurencyjności. Tymi działaniami staje się wdrażanie innowacji, np. produktowych, procesowych (Dehnel 2010).

Origin of credit guarantee funds in Poland

The creation of credit guarantee funds is connected with the existence of an equity gap⁷ that mostly concerns these SME sector subjects that have a short market history and low level of equity capital. Despite the potential demand for bank credits and loans by the small subjects, banks often issue negative decisions after having considered a credit application. Following reasons of such tendency can be indicated:

- Limitation of credit risk by the bank and credit rationing- the access to bank credits in SME sector is limited or even impossible because financing of the SME sector representatives is too risky (Ślązak 2010).
- Lack of the possibility of a quick assessment of financial health of an enterprise by the bank- SME sector enterprises are mostly sole proprietorship which usually do single-entry bookkeeping (that are) used mainly for the purposes of personal income tax or value added tax (Kiziukiewicz, Sawicki 2012), e.g. revenue and expense ledger in the case of the scale of taxes, revenue account in the case of the tax on registered income without deductible costs or lack of such record in the case of fixed amount tax; VAT record. Single-entry bookkeeping generates increase in costs for the banks when the research on financial health of a company has been conducted on a basis of incomplete data and a narrow margin for a bank if an entrepreneur applies for a small credit amount.
- Low level of the enterprises' equity capital and low value of company's assets which could have been a credit guarantee. Equity capital plays an important role in a functioning of a company, because it has at least three functions (Zadora 2008) : working, guarantee and representative function. The equity capital may be used for financing enterprise's assets in an unlimited period contrary to the borrowed capital which is to be paid in a fixed time (working function). In case of company's financial difficulties and loss generating the equity capital serves as an equity cushion and guarantees company's stability of functioning in particular time span- guarantee function (Grzywacz 2012). High equity capital level has a positive effect on enterprise's image and may then serve as a source of credit capacity (Duliniec 2011).
- Problems with maintaining company's accounting liquidity which stems from the fact that a small company usually finds itself at the end of the payments chain in commercial business. It is especially common in the time of economic downturn (Skowronek-Mielczarek 2005).

Geneza powstania funduszy poręczeń kredytowych w Polsce

Powstanie funduszy poręczeń kredytowych związane jest z istnieniem luki kapitałowej⁷ (equity gap), która dotyka przede wszystkim podmioty z sektora MSP, o krótkiej historii funkcjonowania na rynku i niskim poziomie kapitałów własnych. Pomimo istnienia potencjalnego popytu na kredyty bankowe i pożyczki ze strony mniejszych podmiotów, banki przy rozpatrywaniu wniosków kredytowych często wydają decyzję negatywną. Można tutaj wskazać następujące przyczyny takiego stanu rzeczy:

- Ograniczanie ryzyka kredytowego przez bank i racjonowanie kredytów – z uwagi na zbyt duże ryzyko, jakie niesie z sobą finansowanie przedstawicieli sektora MSP, dostęp do kredytów w tej grupie odbiorców jest ograniczony lub wręcz niemożliwy (Ślązak 2010).
- Brak możliwości szybkiej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa przez bank – dominująca grupa przedsiębiorstw z sektora MSP działa w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, przy której prowadzona jest uproszczona ewidencja służąca głównie do celów podatku dochodowego od osób fizycznych i podatku VAT (Kiziukiewicz, Sawicki 2012), np. podatkowa księga przychodów i rozchodów (PKPiR) przy skali podatkowej, ewidencja przychodów przy ryczałcie od przychodów ewidencjonowanych lub brak takiej ewidencji przy karcie podatkowej; ewidencja VAT. Uproszczona księgowość powoduje wzrost kosztów po stronie banków, w sytuacji badania kondycji finansowej firmy na podstawie niepełnych danych, oraz niską marżę dla banku, w sytuacji kiedy przedsiębiorca wnioskując o małą kwotę kredytu.
- Niski poziom kapitału własnego firmy oraz niska wartość majątku firmy, która mogłaby stanowić zabezpieczenie kredytu. Kapitał własny odgrywa w funkcjonowaniu firmy bardzo ważną rolę, ponieważ pełni co najmniej trzy funkcje (Zadora 2008): roboczą, gwarancyjną oraz reprezentacyjną. Kapitał własny praktycznie bezterminowo może posłużyć do sfinansowania majątku przedsiębiorstwa w przeciwieństwie do kapitału obcego, który należy spłacić w określonym terminie (funkcja robocza). W sytuacji pojawienia się trudności finansowych i generowania strat przez firmę kapitał własny gwarantuje firmie pewną stabilność funkcjonowania w określonym czasie, służąc jako bufor - funkcja gwarancyjna (Grzywacz 2012). Wysoki poziom kapitału pozytywnie oddziałuje na wizerunek przedsiębiorstwa i może wówczas posłużyć jako źródło zdolności kredytowej (Duliniec 2011).
- Problemy z utrzymaniem płynności finansowej przez firmę, wynikające z tego, że mała firma z reguły znajduje się na końcu łańcucha płatności przy transakcjach handlowych. Sytuacja ma miejsce zwłaszcza w czasie załamania koniunktury gospodarczej, itp. (Skowronek-Mielczarek 2005).

⁷ The term introduced by Macmillan Report of 1931 : Macmillan Report Committee. Equity gap means a remainder of demand for capital declared by economic subjects (SME sector) and the possibility of its satisfaction.

⁷ Termin wprowadzony za sprawą raportu Macmillana w 1931 r. : Macmillan Report Committee. Luka kapitałowa oznacza różnicę między zapotrzebowaniem na kapitał, zgłaszanym przez podmioty gospodarcze, np. sektor MSP a możliwością jego zaspokojenia.

Guarantee offer developed by the credit guarantee funds aimed at SME sector is a solution for increasing the accessibility to credits in this sector. Guarantee funds serve as bank credit guarantee or loan from loan guarantee funds up to certain amount of credit value because one of the obstacles in receiving a credit is lack of an appropriate collateral measure.⁸ Guarantee funds satisfy in an indirect way company's demand for loan capital which is necessary for the financing of the company's operational or investment activity.

The first guarantee funds were established in Poland in the 90s. A significant contribution to its development has been made among others by governmental programs – Local Initiatives Program (LIP) funded from EU's resources; foreign aid programs realized by the governments of Canada and Great Britain; Polish Agency for Enterprise Development; Bank Gospodarstwa Krajowego (National Economy Bank); commercial banks – BZ WBK S.A. and PeKaO S.A., which support guarantee funds in by means of share capital and the National Bank of Poland which, at the beginning of the system transformation played the role of guarantor to credits given by commercial banks in the sector of the smallest economic subjects (Bartkowiak 2009).

The fund in Nidzica was the first guarantee fund established in Poland. It started its activity on 13 September 1994.⁹ The activity of particular fund does not stretch over the whole country¹⁰ but is limited just to a certain area, most often- voivodship. This is why the equipment of each fund will shape at different levels and will depend on the policies and effectiveness e.g. self-government units.

According to Article 103 of the statute¹¹, the state and, at the same time, self-government units should contribute to creating conditions that are convenient for the functioning and development of SME sector.¹² Aid for SME sector is currently conducted at three levels by certain subjects (Staszal 2009):

- a) central-level-Polish Agency for Enterprise Development;
- b) regional-level- 16 Regional Financing Institutions
- c) level of direct service-providers- business environment institutions that perform specific services for entrepreneurs, including guarantee funds.

Pewnym rozwiązaniem służącym zwiększeniu dostępności kredytów dla sektora MSP jest oferta poręczenia rozwijana przez fundusze poręczeń kredytowych skierowana do tegoż sektora. Ponieważ jedną z przeszkód uzyskania kredytu jest brak dostatecznego zabezpieczenia przez małe przedsiębiorstwa, fundusze poręczeniowe służą im poręczeniem na kredyt bankowy lub pożyczkę z funduszu pożyczkowego do pewnej kwoty wartości kredytu⁸. Fundusze poręczeniowe zaspokajają zatem w sposób pośredni zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na kapitał pożyczkowy, potrzebny do sfinansowania działalności operacyjnej bądź inwestycyjnej przedsiębiorstwa.

Pierwsze fundusze poręczeniowe powstały w Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Istotny wkład w rozwój systemu funduszy wniosły m.in.: rządowe programy – Program Inicjatyw Lokalnych (PIL) finansowany ze środków UE; zagraniczne programy pomocowe realizowane przez rządy Kanady i Wielkiej Brytanii; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP); Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK); banki komercyjne - BZ WBK S.A. i PeKaO S.A., wspierające w formie kapitału udziałowego fundusze poręczeniowe oraz Narodowy Bank Polski, który na początku transformacji systemowej wystąpił w roli poręczyciela wobec kredytów udzielanych przez banki komercyjne w sektorze najmniejszych podmiotów gospodarczych (Bartkowiak 2009).

Pierwszym powołanym funduszem poręczeniowym był fundusz utworzony w Nidzicy. Rozpoczął udzielanie poręczeń 13 września 1994 r.⁹ Działalność poszczególnych funduszy nie obejmuje z reguły całego kraju¹⁰, ale ograniczona jest do określonego regionu, najczęściej województwa, dlatego też wyposażenie każdego funduszu w kapitał gwarancyjny będzie kształtowało się na innym poziomie i będzie zależało od polityki i efektywności działania m.in. jednostek samorządu terytorialnego.

Zgodnie z art. 103 ustawy¹¹, państwo a w tym jednostki samorządu terytorialnego powinny przyczynić się do tworzenia dogodnych warunków dla funkcjonowania i rozwoju sektora MSP¹². Pomoc dla sektora MSP realizowana jest obecnie na 3 poziomach przez określone podmioty (Staszal 2009):

- a) Poziom centralny – PARP;
- b) Poziom regionalny – 16 Regionalnych Instytucji Finansujących (RIF);
- c) Poziom bezpośrednich usługodawców – instytucje otoczenia biznesu świadczące konkretne usługi dla przedsiębiorców, w tym fundusze poręczeniowe.

8 Guarantee funds may guarantee up to 80% of the amount of credit of loan (without interest), see National Association of Guarantee Funds' Report on the condition of credit guarantee funds as for 31.12.2011, p.12)

9 See: National Association of Guarantee Funds' Report on the condition of credit guarantee funds as for 31.12.2004, p.26

10 Exception: National Credit Guarantee Fund and EU Guarantee Fund run by BGK.

11 Freedom of Economic Activity Act of 2 July 2004.

12 "Especially by: supporting the institutions that enable financing of enterprise on convenient conditions within the scope of governmental programs", see: the Freedom of Economic Activity Act of 2 July 2004, Art. 103, item 2.

8 Fundusze poręczeniowe mogą poręczać maksymalnie do 80% kwoty kredytu lub pożyczki (nie wliczając odsetek), zob. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2011*, s. 12.

9 Zob. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004*, s. 26.

10 Wyjątek stanowi tutaj Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych (KFPK) oraz Fundusz Poręczeń Unijnych prowadzony przez BGK.

11 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności..., dz. cyt.

12 „W szczególności przez: wspieranie instytucji umożliwiających finansowanie działalności gospodarczej na dogodnych warunkach w ramach realizowanych programów rządowych”, zob. ustawa o swobodzie działalności gospodarczej..., dz. cyt., art. 103, pkt 2.

Guarantee funds, being a part of business environment, and taking various organizational and legal forms are to support the development of regional enterprise together with the following institutions: local development agencies¹³, advisory and training centers, business incubators, science parks of loan funds (Skowronek-Mielczarek 2005).

Guarantee funds give guarantees for bank credits, loans from credit unions and loan funds being at the same time constantly in touch with these subjects. Each fund cooperates with specific banks and funds in a given area on the basis of a framework cooperation agreement. Information about cooperation and possibility of getting a guarantee by applying for a credit/loan in specific bank or loan fund can be found on websites of these banks and guarantee funds.

Range and dynamics of credit guarantee funds activity

First credit guarantee fund was established in 1994. In 1996 the National Association of Guarantee Funds started its activity. National Association of Guarantee Funds is an organization the aim of which concentrates around: development and promotion of guarantee funds system, cooperation with institutions of central-level and self-government administration as well as educational activities.¹⁴ Furthermore, it monitors guarantee funds market and issues annual reports on guarantee funds market, starting with year 2004.

The level of guarantee funds capital shows a growing tendency with each year, which means that guarantee capacity of funds is constantly increasing. The level of guarantee funds capital in the years 2000-2011 is presented in the Figure no 1.

In 2010 funds had a capital of around 955m Polish zloty at their disposal and they provided 7144 guarantees for a total amount of 869 m Polish zloty. In 2011 the value of guarantee capitals increased to the amount of 1035 m Polish zloty and guarantees value of 967m Polish zloty, while the number of guarantees provided decreased to 6118.¹⁵ This shows a certain tendency on the guarantees market: the value of a guarantee obtained by a single entrepreneur has increased which indicates that entrepreneurs borrow bigger amounts of financial assets for their economic activity.

The Sectoral Operational Program "Improvement of the Competitiveness of Enterprises, years 2004-2007", in which funds were depreciated by the Polish Agency for Enterprise Development, contributed to the growth of guarantee capital. In the

Fundusze poręczeńiowe, będące częścią otoczenia biznesu, a przyjmujące różne formy organizacyjno-prawne, mają za zadanie wspierać rozwój przedsiębiorczości w regionie obok takich instytucji jak m.in.: agencje rozwoju lokalnego¹³, ośrodki doradczo-szkoleniowe, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne czy fundusze pożyczkowe (Skowronek-Mielczarek 2005).

Fundusze poręczeńiowe udzielają poręczenia na kredyty bankowe, pożyczki ze SKOKów i funduszy pożyczkowych, będąc jednocześnie w stałym kontakcie z tymi podmiotami. Każdy fundusz współpracuje z konkretnymi bankami i funduszami pożyczkowymi na danym terenie, z którymi powinien mieć podpisaną ramową umowę o współpracy. Na stronach internetowych banków i funduszy poręczeńiowych można znaleźć informacje o wzajemnej współpracy i możliwości skorzystania z poręczenia przy ubieganiu się o kredyt/pożyczkę w określonym banku czy funduszu pożyczkowym.

Skala i dynamika działalności funduszy poręczeń kredytowych

Pierwszy fundusz poręczeń kredytowych został uruchomiony w 1994 r., w 1996 roku rozpoczęło natomiast swoją działalność Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeńiowych (KSFP). KSFP jest organizacją, która za cel główny stawia sobie działania na rzecz: rozwoju i promocji systemu funduszy poręczeńiowych, współpracę z instytucjami administracji centralnej i samorządowej oraz działania edukacyjne¹⁴. Ponadto organizacja monitoruje rynek funduszy poręczeńiowych, wydając co roku raporty na temat rynku funduszy poręczeńiowych, począwszy od roku 2004.

Poziom kapitału funduszy poręczeńiowych z każdym rokiem wykazuje tendencję rosnącą, co oznacza, że możliwości poręczeńiowe funduszy regularnie się zwiększają. Poziom kapitałów gwarancyjnych funduszy w latach 2000-2011 przedstawia rysunek 1.

W roku 2010 fundusze dysponowały kapitałem o wartości ok. 955 mln zł, udzieliły poręczeń na kwotę 869 mln zł w liczbie 7144. W roku 2011 wzrosła wartość kapitałów gwarancyjnych do 1035 mln zł oraz wartość poręczeń do 967 mln zł przy jednoczesnym spadku liczby udzielonych poręczeń - 6118¹⁵. Na rynku funduszy pojawia się zatem tendencja do wzrostu wartości udzielonego poręczenia dla pojedynczego przedsiębiorcy, co wskazywałoby na to, że przedsiębiorcy pożyczają większe kwoty środków pieniężnych na prowadzoną działalność gospodarczą.

Do wzrostu kapitału gwarancyjnego, którym dysponują fundusze poręczeńiowe, przyczyniła się m.in. realizacja Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw na lata 2004-2007 (SPO WKP), w ramach którego fundusze zostały do-

13 Local development agencies may also perform guarantee services next to other tasks commissioned by the self-government units.

14 See: National Association of Guarantee Funds (KSFP) website : www.ksfp.org.pl

15 See: National Association of Guarantee Funds' *Report on the condition of credit guarantee funds* as for 31.12.2011, p. 13.

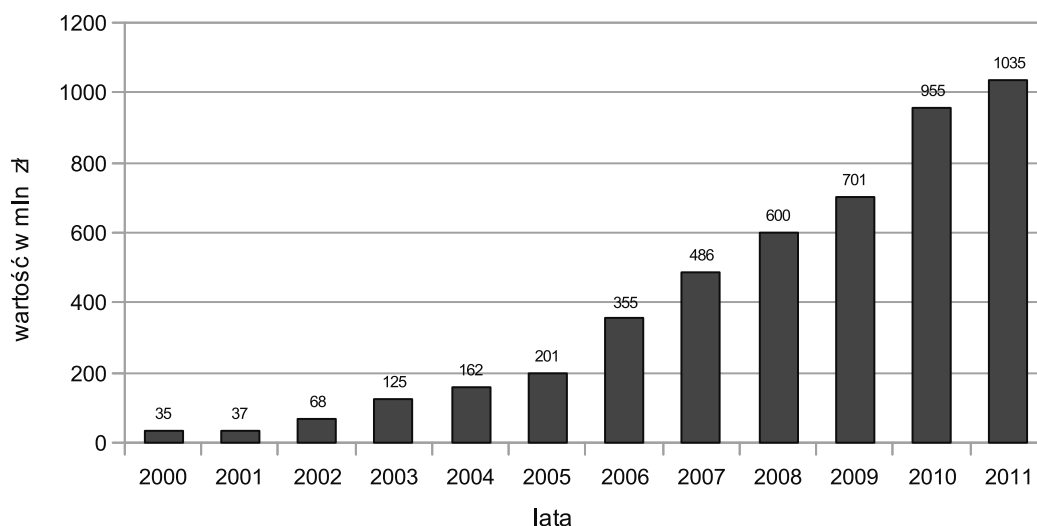
13 Agencje rozwoju lokalnego mogą także świadczyć usługi poręczeńiowe obok innych zadań zleconych przez jednostki samorządu terytorialnego.

14 Zob. Strona internetowa KSFP: www.ksfp.org.pl

15 Zob. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeńiowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2011*, s. 13.

next years of the program (2007-2013) the funds gained additional assets with a help of Regional Operational Programs. Self-government units, mainly voivodeship and communal units as well as Bank Gospodarstwa Krajowego, have their shares in guarantee capital.

kapitalizowane przez PARP. W kolejnym okresie programowania 2007-2013 fundusze poprzez Regionalne Programy Operacyjne (RPO) zyskiwały kolejne środki. Udziały w kapitale poręczeniowym należą także do jednostek samorządu terytorialnego, głównie samorządów wojewódzkich i gminnych oraz BGK.



Wartość w mln zł – value in millions zloty
Lata – year

Figure 1. The capital accumulated in guarantee funds in the years 2000-2011

Source: Own analysis of National Association of Guarantee Funds' *Report on the condition of credit guarantee funds as for 31.12.2004, 30.06.2007, 31.12.2011*, p.4,4,13.

Rysunek 1. Kapitał zgromadzony w funduszach poręczeniowych w latach 2000-2011

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Krajowego Stowarzyszenia Funduszy Poręczeniowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004, 30.06.2007, 31.12.2011*, s. 4, 4, 13.

Polish system of guarantee funds is characterized by irregular distribution of funds in the territory of Poland as well as its irregular capital endowment. The following are voivodeships with the highest level of accumulated assets respectively: Kuyavian-Pomeranian, West Pomeranian, Lublin, Lesser Poland and Masovian. Lublin and Lesser Poland voivodeships experienced in 2009-2011 a significant growth of capital.¹⁶ Łódź, Opole, Subcarpathian, Lower Silesia and Świętokrzyskie are the voivodeships with the lowest level of capital.¹⁷

By analyzing the situation from the perspective of demand for funds offer, the demand was maintained at the level similar to or higher than the value of the accumulated capital in the following voivodeships: Kuyavian-Pomeranian, Masovian, Subcarpathian and Greater Poland. The voivodeships that have a low guarantee capital supply also faced a low demand for funds offer. These were: Łódź, Opole, Warmian Masurian and Świętokrzyskie voivodeships.¹⁸

Polski system funduszy poręczeniowych charakteryzuje się nierównomiernym rozmieszczeniem funduszy na terytorium Polski oraz ich nierównomiernym wyposażeniem w kapitał. Województwa, w których wartość zgromadzonych środków jest na najwyższym poziomie to odpowiednio województwa: kujawsko-pomorskie, zachodniopomorskie, lubelskie oraz małopolskie, mazowieckie. Województwo lubelskie i małopolskie odnotowało natomiast w latach 2009-2011 wyraźny przyrost środków pieniężnych¹⁶. Regionami w najmniejszym stopniu wyposażonymi w kapitał są województwa: łódzkie, opolskie, podkarpackie, dolnośląskie i świętokrzyskie¹⁷.

Analizując sytuację od strony popytu na oferty funduszy, w województwach: kujawsko-pomorskim, mazowieckim, podkarpackim i wielkopolskim popyt utrzymywał się na poziomie zbliżonym do wartości zgromadzonego kapitału bądź na wyższym. Województwa charakteryzujące się z kolei niską podażą kapitałów gwarancyjnych także notowały niski popyt na ofertę funduszy. Były to województwa: łódzkie, opolskie, warmińsko-mazurskie i świętokrzyskie¹⁸.

¹⁶ See: National Association of Guarantee Funds' *Report on the condition of credit guarantee funds as for 31.12.2011*, p.14-17.

¹⁷ Ibid. p.15-16.

¹⁸ Ibid.

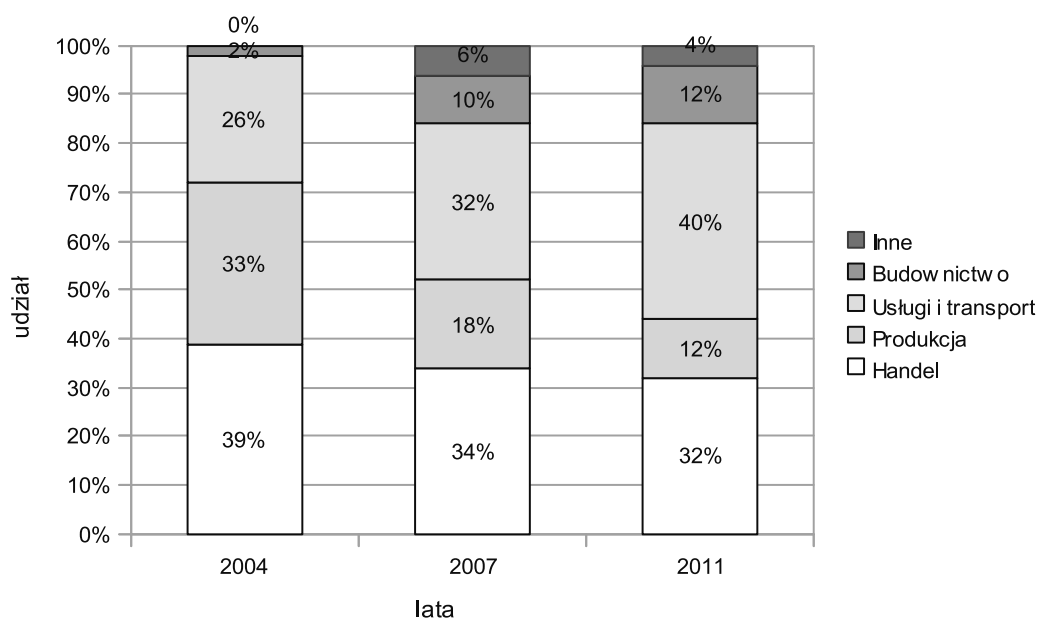
¹⁶ Zob. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2011*, s. 14-17.

¹⁷ Tamże, s. 15-16.

¹⁸ Tamże.

A.Arent (2010) identified two types of entrepreneur's behavior on the market taking into account the reason of establishing their own entrepreneurship. Persons driven by positive reasons were development-oriented and aimed at boosting competitiveness of their businesses. On the other hand, persons driven by negative reason were mostly survival-oriented. The aforementioned situation may therefore shape varied level of entrepreneurs' interest in the guarantee funds offer in the scale of the entire country and have an indirect effect on the level of its competitiveness.

A.Arent (2010) wskazała na dwa typy zachowań przedsiębiorców na rynku, biorąc pod uwagę przyczynę uruchomienia własnego przedsięwzięcia. Osoby kierujące się tzw. przyczynami pozytywnymi nastawione były w swoich działaniach na rozwój i podniesienie konkurencyjności swoich firm, osoby natomiast, kierujące się tzw. przyczynami negatywnymi nastawione były przede wszystkim na przetrwanie. Powyższa sytuacja może zatem kształtować różny poziom zainteresowania przedsiębiorców ofertą funduszy poręczeńowych w skali kraju oraz pośrednio oddziaływać na ich stopień konkurencyjności.



Udział – share

Lata – years

Inne – other

Budownictwo – Construction

Usługi i transport – Transport and services

Produkcja – Production

Handel – Trade

Figure 2. Loan guarantee structure according to the entrepreneur's activity sector

Source: Own elaboration based on Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeńowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004, 30.06.2007, 31.12.2011*, s. 13, 13, 29.

Rysunek 2. Struktura udzielonych poręczeń wg sektora działania przedsiębiorcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Krajowego Stowarzyszenia Funduszy Poręczeńowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004, 30.06.2007, 31.12.2011*, s. 13, 13, 29.

From the point of view of SME sector, micro-enterprises are said to use guarantee funds in the biggest extent not only in the aspect of their value but also in the quantitative one. Small enterprises come in second and medium enterprises come in third.

By analyzing the sector of the activities of those entrepreneurs who obtained guarantees (Figure 2) one may observe that Polish economy undergoes a constant change. In a general value of guarantees the share of production was decreasing (decrease of 21 percentage points in years 2004-2011) and trade (decrease of 7 percentage points in the same time

Z punktu widzenia sektora MSP to mikroprzedsiębiorstwa w największym stopniu korzystają z oferty funduszy poręczeńowych, zarówno w aspekcie wartościowym, jak i ilościowym. Na drugim miejscu plasują się małe, a za nimi średnie przedsiębiorstwa.

Analizując sektor działania przedsiębiorców, którzy uzyskali poręczenie¹⁹ (rysunek 2), można zauważyć ciągle dokonujące się zmiany strukturalne w polskiej gospodarce. W ogólnej wartości po-

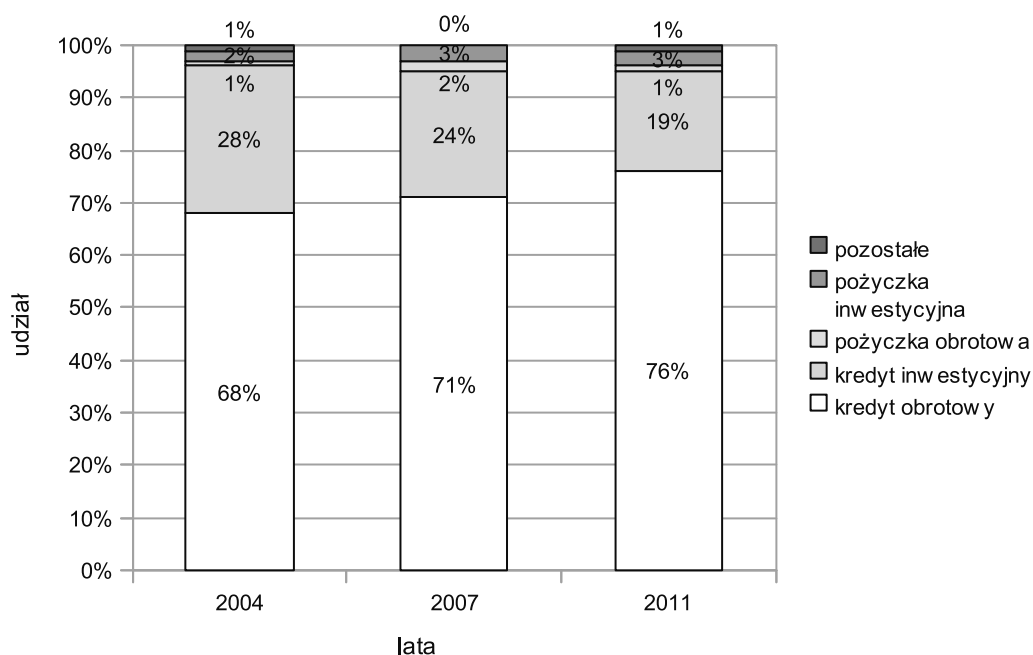
¹⁹ Wg zasad Komisji Europejskiej poręczenie może zostać udzielone jedynie na część kredytu lub pożyczki, której przeznaczenie służy prowadzeniu działalności gospodarczej, a nie celom konsumpcyjnym przedsiębiorcy.

span) in favor of increase of services' and transport's share (increase of 14 percentage points in the same time span) and building industry (increase of 10 percentage points). The above structure directed at the increase of the services' value is in accordance with the general tendency which is to be observed in the growth of the Polish economy. The changes bring Poland closer to developed countries. On the other hand, taking into account the level of competitiveness and innovative solutions of the Polish economy from the perspective of product and process when compared to other European Union countries the decreasing share of guarantees in industry should be assessed as negative.

The guarantees that had been obtained by the entrepreneurs from the MSE sector aimed primarily at getting the working capital loan(short-term) for the purpose of current enterprises' activities like purchase of resources and materials; increasing the scope of activity, sale boosting; improving the quality of offered goods. This credit group included in 2011 around 76% of value of the guarantee capital (Figure 3) and 75,3 % in SME respectively. Invest-

reńców spadał udział produkcji (spadek o 21 p.p. na przełomie lat 2004 i 2011) i handlu (spadek o 7 p.p. w tym samym okresie) na rzecz wzrostu udziałów usług, transportu (wzrost o 14 p.p. w badanym okresie) oraz budownictwa (wzrost o 10 p.p.). Powyższa struktura idąca w kierunku wzrostu znaczenia usług jest zgodna z ogólną tendencją, jaką można zaobserwować w rozwoju polskiej gospodarki, a zachodzące zmiany przesuwają Polskę w kierunku krajów rozwiniętych. Z drugiej strony biorąc pod uwagę stopień konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki od strony produktowej i procesowej na tle innych państw unijnych, malejący udział poręczeń w przemyśle należałoby ocenić jednak negatywnie.

Uzyskane poręczenia przez przedsiębiorców z sektora MSP służyły w pierwszej kolejności do pozyskania kredytów obrotowych (krótkoterminowych), na cele bieżącej działalności firm, np. zakup surowców i materiałów; zwiększenia skali działania, intensyfikacji sprzedaży; poprawienia jakości oferowanych produktów. Na tą grupę kredytów przypadało w 2011 r. około 76% wartości kapitałów poręczeniowych (rysunek 3), w sektorze MSP było to odpowiednio 75,3%. Na drugim



Udział-share

Lata-years

Pozostałe-remaining

Pożyczka inwestycyjna- investment loan

Pożyczka obrotowa-working capital loan

Kredyt inwestycyjny- investment credit

Kredyt obrotowy-working capital credit

Figure 3. The structure of guarantees given according to liabilities that have been guaranteed in the aspect of value
Source:Own analysis of National Association of Guarantee Funds' Report on the condition of credit guarantee funds as for 31.12.2004, 30.06.2007,31.12.2011, p.13,13,29.

Rysunek 3. Struktura poręczeń udzielonych wg poręczanego zobowiązania w ujęciu wartościowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Krajowego Stowarzyszenia Funduszy Poręczeniowych: Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004, 30.06.2007, 31.12.2011, s. 12, 11, 27.

ment credits (long term) took the second position and they were designated e.g. for the purchase of new devices, technologies.

In the SME sector investment credits accounted for 19.3% and investment loans- 3.2%. The value of the guaranteed investment credits in 2011 was characterized by a downward tendency in comparison to years 2007 and 2004 (9 and 5 percentage points respectively). This could have been caused by the world crisis or economic slowdown present in Poland. It caused the small enterprises to limit their investment expenses.

Access to external sources of financing which is designated for the current functioning of an enterprise seems to be indispensable because the smallest subjects are at the greatest risk of losing or shaking their accounting liquidity. Thank to the offers made by guarantee funds the obstacle in obtaining the external resources of financing, like bank credits or loans, is in some way reduced.

Summary

Bearing in mind the fact that Polish SME sector comprises of over 99% entrepreneurs all the activities aiming at enterprise's development undertaken by the central-level institutions come as no surprise. SME sector is characterized by some distinct features which may be either its strong or weak points. This is why a proper shape and functioning of business environment institutions should serve well the development of this sector, enabling boosting its competitiveness. Credit guarantee funds, being one of the elements of the business environment and constituting product offer for the entrepreneurs, is characterized by the following features:

- Guarantee funds work locally and regionally, this is why the offer of guarantee funds is not identical for the entrepreneurs located in different Polish voivodeships.
- Each guarantee fund gets its guarantee capital from different sources this is why funds endowment is shaped differently in different regions of Poland.
- Guarantee funds are significant source of additional collateral for working capital loans which aim at current functioning of an enterprise and help to maintain company's accounting liquidity.
- The increase of economic activity in the country and boosting company's own competitiveness should shift enterprises' interest from the SME sector in direction of investment credits, which could be also a better collateral of a fund.

Despite a huge diversification of credit guarantee funds in the regional dimension they constitute a more accessible offer of banks and loan funds for the SME sector enterprises. This leads to improvement of enterprise's access to the external sources of financing and limiting, at the same time, financial obstacles in its development.

miejsu znajdowały się kredyty inwestycyjne (długoterminowe), przeznaczone np. na zakup nowych urządzeń, technologii. W sektorze MSP na kredyty inwestycyjne przypadło 19,3%, a na pożyczki inwestycyjne 3,2%. Wartość poręczanych kredytów inwestycyjnych w 2011 roku charakteryzowała się tendencją spadkową w stosunku do roku 2007 i 2004 (odpowiednio o 9 i 5 p.p.), co mogło być spowodowane światowym kryzysem, spowolnieniem gospodarczym obserwowanym w Polsce. Wpływało to na ograniczanie wydatków inwestycyjnych przez małe przedsiębiorstwa.

Ponieważ to najmniejsze podmioty narażone są w największym stopniu na utratę i zachwianie płynności finansowej, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania z przeznaczeniem uzyskanych środków pieniężnych na bieżącą obsługę firmy wydaje się być nieodzowny. Dzięki ofercie funduszy poręczeniowych bariera dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, jakimi są bankowe kredyty i pożyczki, jest w pewien sposób niwelowana.

Podsumowanie

W sytuacji, kiedy na polski sektor MSP składa się ponad 99% przedsiębiorców, wszelkie działania podejmowane na rzecz rozwoju przedsiębiorczości przez instytucje szczebla centralnego czy samorządowego nie budzą wątpliwości. Sektor MSP wykazuje specyficzne cechy, które mogą stanowić jego mocne, jak i słabe strony, dlatego odpowiedni kształt i funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu powinno sprzyjać rozwojowi tego sektora, umożliwiając podnoszenia jego konkurencyjności. System funduszy poręczeniowych, stanowiąc jeden z elementów otoczenia biznesu i tworząc ofertę produktową dla przedsiębiorców, charakteryzuje się następującymi cechami:

- Fundusze poręczeniowe działają lokalnie i regionalnie, dlatego oferta funduszy poręczeniowych nie jest identyczna dla przedsiębiorców zlokalizowanych w różnych województwach w Polsce.
- Każdy fundusz poręczeniowy pozyskuje kapitał gwarancyjny z różnych źródeł, dlatego wyposażenie funduszy kształtuje się na zróżnicowanym poziomie w poszczególnych regionach Polski.
- Fundusze stanowią istotne źródło do pozyskania dodatkowego zabezpieczenia na kredyty obrotowe, które służą bieżącemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i pomagają utrzymać firmie płynność finansową.
- Wzrost aktywności gospodarczej w kraju oraz podnoszenie przez firmy własnej konkurencyjności powinno przesunąć zainteresowanie firm z sektora MSP w stronę kredytów inwestycyjnych, które będą mogły być również zabezpieczone poręczeniem funduszu.

Pomimo dużego zróżnicowania funduszy poręczeń kredytowych w wymiarze regionalnym, czynią one bardziej dostępną ofertę banków oraz funduszy pożyczkowych dla firm z sektora MSP. Prowadzi to do usprawnienia dostępu przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania, ograniczając tym samym bariery finansowe w ich rozwoju.

References/ Literatura:

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
2. Arent A. (2010), *Wpływ motywacji do podjęcia działalności gospodarczej na rozwój mikroprzedsiębiorstwa*. W: A. Arent (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich*, Politechnika Lubelska, Lublin, s. 57-61.
3. Bartkowiak B. (2009), *Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. CeDeWu, Warszawa.
4. Bąkiewicz A. (2011), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w krajach rozwijających się*. W: R. Piasecki (red.), *Ekonomia rozwoju*. PWE, Warszawa.
5. Dehnel G. (2010), *Rozwój mikroprzedsiębiorczości w Polsce w świetle estymacji dla małych domen*. Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
6. Duliniac A. (2011), *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*. PWE, Warszawa.
7. Drucker P.H. (2005), *Praktyka zarządzania*. MT Biznes, Warszawa.
8. Grzywacz J. (2012), *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
9. Jaworski J. (2012), *Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Potrzeby-źródła-wykorzystanie*. CeDeWu, Warszawa.
10. Kiziukiewicz T., Sawicki K. (2012), *Rachunkowość małych przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa.
11. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2011*.
12. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 30.06.2007*.
13. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych: *Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004*.
14. Krawiec M. (2012), *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
15. Mikołajczyk B. (2007), *Infrastruktura finansowa MSP w krajach UE*. Difin, Warszawa.
16. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Warszawa 2012.
17. Skowronek – Mielczarek A. (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. C.H. Beck, Warszawa.
18. Staszal A. (2009), *Instytucje i programy wsparcia finansowego małych przedsiębiorstw*. W: H. Zadora (red.), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce*. C.H. Beck, Warszawa.
19. Strona internetowa KSPF: www.ksfp.org.pl
20. Ślęzak E. (2010), *Uwarunkowania wzrostu awersji banków wobec ryzyka kredytowego na przykładzie sektora bankowego w Polsce*. W: B. Filipiak, D. Dylewski (red.), *Ryzyko w finansach i bankowości. Studia Finansów i Bankowości*. Difin, Warszawa.
21. Tomczyk P. (2012), *Klient jako źródło wartości przedsiębiorstwa*. W: T. Pakulska (red.), *Przedsiębiorstwo a otoczenie; oddziaływanie, skutki*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
22. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
23. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny, Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.
24. Zadora H. (2009), *Finansowe warunki bytu i działania małego przedsiębiorstwa*. W: H. Zadora (red.), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce*. C.H. Beck, Warszawa.

Submitted/ Zgłoszony: December/ grudzień 2013

Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014



ACTIVATION OF UNEMPLOYED AS A COMPETITIVENESS FACTOR OF CIECHANÓW DISTRICT

AKTYWIZACJA BEZROBOTNYCH JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI POWIATU CIECHANOWSKIEGO

Tomasz Pajewski

Warsaw University of Life Sciences - SGGW / Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Summary: The study was devoted to the presentation of different ways to activate the unemployed in terms of increasing the competitiveness of the county. Considerations are discussed using the example of Ciechanów county. The aim of the study was to propose ways to support people out of work in the process of searching for it, which directly affects the competitiveness of the region, in this case, the Ciechanów county. In this work, it is assumed that an increase in the competitiveness of the county is affected by the district job centre in terms of activation of unemployed people.

Issues associated with the activation of the unemployed have been presented on the basis of examination in district job centre in Ciechanów in 2013. The study has presented its activities carried out in order to help the unemployed to find work.

On the basis of the studies one can conclude that the employment rate of people, who have benefited from various types of assistance offered by district job centre, was at a low level. It did not, however, show the ineffectiveness of these assistance variants. Low demand for workers (including those trained under district job centre) was due to a general decrease in the demand for labor from the entrepreneurs.

Key words: unemployment, activation of unemployment, the district job centre, outplacement

Streszczenie: Opracowanie zostało poświęcone przedstawieniu różnych sposobów aktywizacji osób bezrobotnych w aspekcie zwiększenia konkurencyjności powiatu. Rozważania zostały omówione na przykładzie powiatu ciechanowskiego. Celem opracowania było przedstawienie sposobów wspierania ludzi pozostających bez pracy, w procesie jej poszukiwania, co w sposób bezpośredni wpływa na konkurencyjność regionu w tym wypadku powiatu ciechanowskiego. W pracy przyjęto założenie, że na wzrost konkurencyjności powiatu ciechanowskiego mają wpływ działania powiatowego urzędu pracy w zakresie aktywizacji ludzi pozostających bez zatrudnienia.

Zagadnienia związane z aktywizacją osób bezrobotnych zostały zaprezentowane na podstawie badania z 2013 roku w powiatowym urzędzie pracy w Ciechanowie. W opracowaniu zostały zaprezentowane działania prowadzone przez PUP w aspekcie pomocy osobom bezrobotnym w poszukiwaniu pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdza się, że odsetek zatrudnienia osób które skorzystały z różnego rodzaju pomocy oferowanej przez powiatowy urząd pracy był na niskim poziomie. Nie świadczyło to jednak o nieefektywności tychże wariantów pomocowych. Niski popyt na pracowników (również tych przeszkolonych w ramach działania PUP), wynikał z ogólnego zmniejszania się popytu na pracę ze strony przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: bezrobocie, aktywizacja bezrobocia, powiatowy urząd pracy, outplacement

Introduction

The company in a market economy is an open organization, vulnerable to environmental influence. In connection with the processes of globalization, the flow of goods and services does not encounter any barriers. What affects it is the fact that the technical and technological equipment of enterprise does not necessarily constitute a competitive advantage in the market. Competitiveness of the region in which the entity operates is increasingly important for the companies. The increase in income of enterprise affects the growth of market attractiveness of the region.

Wstęp

Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej jest organizacją otwartą, podatną na wpływ otoczenia. W związku z procesami globalizacji przepływ dóbr i usług nie napotyka na żadne bariery. Wpływa to na fakt, że wyposażenie techniczne i technologiczne przedsiębiorstwa niekoniecznie stanowi o przewadze konkurencyjnej na rynku. Coraz większe znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw ma konkurencyjność regionu, w którym prowadzi działalność dana jednostka. Z kolei wzrost dochodów przedsiębiorstwa wpływa na wzrost atrakcyjności regionu.

Address for correspondence: M.A. Tomasz Pajewski, Warsaw University of Life Sciences, Nowoursynowska St. 166, 02-787 Warsaw, Poland, Phone: +48 22 593 10 00, e-mail: tom.pajewski@gmail.com; **Full text PDF:** www.ers.edu.pl; Open-access article.

Copyright © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską, Sidorska 95/97, 21-500 Białą Podlaską;

Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

In general terms, competitiveness is an assessment characteristic of business entities in terms of performance and capacity for their achievement in the future (Bossak, Bienkowski 2004). According to Wyszowska, the competitiveness means the ability to achieve success in economic competition. In contrast, regional competitiveness is defined as the ability to attract capital and aid and as the ability to cease owned factors of production in the region (Wyszowska 2005). Then, Porter considers competitiveness as productivity, resource efficiency and it ultimately decides about the level of living (Porter, 2001). Interesting and a broad view of regional competitiveness has been proposed by Meyer – Stamer. According to the author, it means the ability of a local or regional level to generate high and rising incomes and increase livelihood of its inhabitants (Meyer- Stamer 2008).

Competitiveness of the region can also be understood as an introduction of advantage over other regions in a specific area of economic life, the ability to produce sustained growth of value added and the resulting increase in regional prosperity (Markowska 2001). Wosiek defines the competitiveness of the region as the ability to shape the economic structure, which guarantees long-term socio-economic development and increase in the level of real income. According to the above conceptualization of the region's competitiveness and its economic structure are associated with each economic categories: competitiveness means, among other ability to modernize economic structures, while the modernization of structures should contribute to increasing the competitiveness of the area (Wosiek 2010).

In the short term, competitiveness is determined by such factors as: sector specialization, quality and density of infrastructure and other factors affecting the efficiency of the country / region. In the long run its level depends on the ability to keep changes in the factors generating productivity growth, i.e. technologies, human resources, expenditure on research and the structure of the economy. Currently, competitiveness is increasingly conditioned by the level of creativity and creation, circulation and absorption of knowledge (Golejewska, Gajda 2012).

Golejewska and Gajda claim that region's competitiveness determinants are among others the geographical location, natural resources, the degree of market openness, the quality of human capital, infrastructure, foreign direct investment, formal and informal institutions, demographics, matching the demand and supply of labor and innovation (Golejewska, Gajda 2012).

Piotrowska-Trybull considers the competitiveness of the region as three grounds (Piotrowska-Trybull 2004):

- spatial- equipment area in the resources,
- economic and social - behavior of resource users and the effects of their activities,

W ogólnym rozumieniu konkurencyjność jest cechą oceniającą gospodarujące podmioty z punktu widzenia osiąganych wyników i zdolności do ich osiągnięcia w przyszłości (Bossak, Bieńkowski 2004). Według Wyszowskiej konkurencyjność oznacza zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji. Natomiast konkurencyjność regionalna definiowana jest jako zdolność do przyciągania kapitału i środków pomocowych oraz jako zdolność do zatrzymania w regionie posiadanych czynników produkcji (Wyszowska 2005). Z kolei Porter rozpatruje konkurencyjności przez pryzmat produktywności, efektywności wykorzystania zasobów i to ona w ostatecznym rozrachunku decyduje o poziomie życia mieszkańców (Porter 2001). Ciekawe i szerokie ujęcie konkurencyjności regionalnej zostało zaproponowane przez Meyera -Stamer'a. Według autora oznacza ona zdolność poziomu lokalnego lub regionalnego do generowania wysokich i rosnących dochodów oraz wzrostu środków utrzymania jego mieszkańców (Meyer-Stamer 2008).

Konkurencyjność regionu może być także rozumiana jako wprowadzenie przewagi nad innymi regionami w określonej dziedzinie życia gospodarczego, zdolności do wytwarzania trwałego wzrostu wartości dodanej i wynikającego stąd wzrostu regionalnego dobrobytu (Markowska 2001). Wosiek definiuje konkurencyjność regionu jako zdolność do takiego kształtowania struktury gospodarczej, która długookresowo gwarantuje rozwój społeczno-gospodarczy i wzrost poziomu realnych dochodów. Według powyższego ujęcia konkurencyjność regionu i jego struktura gospodarcza są związanymi ze sobą kategoriami ekonomicznymi: konkurencyjność oznacza m.in. zdolność do modernizacji struktur gospodarczych, z kolei modernizacja struktur powinna przyczynić się do wzrostu konkurencyjności obszaru (Wosiek 2010).

W krótkim okresie o konkurencyjności decydują takie czynniki jak: specjalizacja sektorowa, jakość i gęstość infrastruktury oraz pozostałe czynniki wpływające na efektywność kraju/regionu. W długim okresie jej poziom zależy od zdolności do utrzymania zmian czynników generujących wzrost produktywności tj. technologii, zasobów ludzkich, nakładów na prace badawcze oraz struktury gospodarki. Obecnie, konkurencyjność w coraz większym stopniu warunkowana jest poziomem kreatywności oraz tworzeniem, cyrkulacją i absorpcją wiedzy (Golejewska, Gajda 2012).

Golejewska i Gajda do determinant wzrostu konkurencyjności regionu zaliczają również między innymi: lokalizację geograficzną, zasoby naturalne, stopień otwartości rynku, jakość kapitału ludzkiego, infrastruktura, zagraniczne inwestycje bezpośrednie, instytucje formalne i nieformalne, warunki demograficzne, dopasowanie popytu i podaży czynnika pracy oraz innowacje (Golejewska, Gajda 2012).

Piotrowska-Trybull rozpatruje konkurencyjność regionu w trzech płaszczyznach (Piotrowska-Trybull 2004):

- przestrzennej – wyposażenie obszaru w zasoby,
- gospodarczej i społecznej - zachowania użytkowników zasobów oraz efekty ich działalności

- organization - activities of local authorities and their impact on the quality of social life.

Efforts to increase the competitiveness of the regions in the implementation of regional policy are of particular importance especially when in the modern world not only businesses, but also the countries or regions compete with each other. The rivalry between regions takes place at the level of raising capital, the provision of certain services, qualified staff recruitment, raising funds for the development of the state budget and other domestic and foreign sources (Wyszkowska 2005). In summary, competitive region therefore is one in which the level of human knowledge, understood as the ability to anticipate needs and explore new combinations of existing or new applications of tangible resources, allows one to produce structural advantage and commercialize the products of the regions (Markowska 2001).

Research shows that the Mazowieckie voivodship is the most competitive region in Poland. This is evidenced, among others by data on economic growth approximated the level of GDP per capita, significantly higher than the national average employment rates, average wages and positive migration balance. The competitiveness of Mazovia is largely determined by the companies that make corporate income tax in Mazovia local government units much higher than in comparable groups, local government (Competitiveness 2012).

The aim of this paper is to show the importance of activation of the unemployed as a factor of competitiveness in the region. The study assumed that the activation programs implemented by the district job centre are the main factors limiting unemployment in the county, and thus affect the growth of competitiveness of the study area in this respect. Increasing the competitiveness of the region / county contributes to the competitiveness of enterprises operating in the local market, while increasing their income.

The study was conducted in 2013 among employees of the district job centre in Ciechanów. Information was collected on the basis of an interview in the office. The selected unit, which is crucial in providing employment services in the Ciechanów county. The paper presents the main directions of the activities carried out by the district job centre in Ciechanów in the activation of the unemployed.

Outplacement as a modern tool to reduce the effects of unemployment

One of the factors affecting the competitiveness of regions is structural unemployment. Significant delay in the development of regions with high unemployment has negative effects not only on the state budget, but also on local budgets. One of the tasks of the state is to take care about as balanced develop-

- organizacyjnej – działania władz lokalnych oraz ich wpływ na jakość życia społecznego

Działania zmierzające do podwyższenia konkurencyjności regionów w ramach prowadzonej polityki regionalnej nabierają szczególnego znaczenia zwłaszcza w sytuacji, gdy we współczesnym świecie konkurują ze sobą już nie tylko podmioty gospodarcze, ale również kraje, czy regiony. Rywalizacja między regionami odbywa się na płaszczyźnie pozyskiwania kapitału, świadczenia określonych usług, pozyskiwania wykwalifikowanej kadry, pozyskiwania środków na rozwój z budżetu państwa oraz innych źródeł krajowych oraz zagranicznych (Wyszkowska 2005). Reasumując więc, region konkurencyjny zatem to taki, w którym poziom wiedzy ludzkiej, rozumianej jako zdolność do wyprzedzania potrzeb i odkrywania nowej kombinacji zastosowań istniejących lub nowych zasobów rzeczowych, pozwala na wytworzenie strukturalnej przewagi i skomercjalizowanie wytworów regionów (Markowska 2001).

Z badań wynika, że województwo mazowieckie jest najbardziej konkurencyjnym regionem w Polsce. Wskazują na to m. in. dane dotyczące rozwoju gospodarczego aproksymowanego poziomem PKB per capita, wyraźnie wyższej od średniej krajowej stopy zatrudnienia, przeciętnych wynagrodzeń czy dodatniego salda migracji. O konkurencyjności Mazowsza w znacznej mierze decydują firmy, dzięki którym dochody z CIT w mazowieckich jednostkach samorządu terytorialnego są dużo wyższe niż w porównywalnych grupach JST (Konkurencyjność....2012).

Celem opracowania jest ukazanie znaczenia aktywizacji bezrobotnych jako czynnika konkurencyjności regionu. W badaniach przyjęto założenie, że programy aktywizacji zawodowej wdrażane przez powiatowy urząd pracy są głównym czynnikiem ograniczającym bezrobocie na terenie powiatu, a tym samym wpływają na wzrost konkurencyjności badanego obszaru pod tym względem. Wzrost konkurencyjności regionu/powiatu przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw działających na lokalnym rynku, przy jednoczesnym wzroście dochodów tych jednostek.

Badanie przeprowadzono w 2013 roku wśród pracowników powiatowego urzędu pracy w Ciechanowie (PUP). Informacje zebrano na podstawie wywiadu przeprowadzonego bezpośrednio w urzędzie. Do badań wybrano jednostkę, która ma kluczowe znaczenie w świadczeniu usług pośrednictwa pracy na terenie powiatu ciechanowskiego. W opracowaniu przedstawiono główne kierunki działań prowadzonych przez PUP w Ciechanowie w obszarze aktywizacji bezrobotnych.

Outplacement jako nowoczesne narzędzie ograniczania skutków bezrobocia

Jednym z czynników mających wpływ na konkurencyjność regionów jest bezrobocie strukturalne. Znaczne opóźnienie rozwoju regionów o wysokim bezrobociu wywiera negatywne skutki nie tylko na budżet państwa, ale również na budżety lokalne. Jednym z zadań państwa jest dbanie o w miarę

ment of the country and prevent the accumulation of drastic differences between developing regions (Cieślukowski 1998).

The situation on the labor market is one of the elements indicating the level of economic development. Not only it reflects but also defines the competitiveness of the region. One of the indicators of the situation on the labor market is the employment rate of the population. The high level of employment is a factor that accelerates the economy, prevents social exclusion (Competitiveness of province ... 2010) Wójcik in his research shows that Poland has one of the lowest activity rates in the labour market among EU countries. Workforce is characterized by low mobility and poor structure of supply and demand for labor according to qualifications. (Wójcik 2012).

Policy-makers, both at the state and region, should therefore take a number of projects aimed at reducing unemployment. In Figure 1 the methods and instruments are presented in the synthetic manner in order to counteract the unemployment.

równomierny rozwój całego kraju i zapobieganie narastaniu drastycznych różnic pomiędzy rozwojem regionów (Cieślukowski 1998).

Sytuacja na rynku pracy jest jednym z elementów świadczących o poziomie rozwoju gospodarki. Nie tylko odzwierciedla konkurencyjność regionu, lecz także w znacznej mierze ją definiuje. Jednym ze wskaźników opisujących sytuację na rynku pracy jest poziom zatrudnienia ludności. Wysoki poziom zatrudnienia jest czynnikiem dynamizującym gospodarkę, przeciwdziała wykluczeniu społecznemu (Konkurencyjność województwa...2010). Wójcik w swoich badaniach wykazuje, że Polska charakteryzuje się jednym z najniższych wskaźników aktywności zawodowej wśród krajów Unii Europejskiej. Zasoby siły roboczej cechuje niska mobilność oraz słaba struktura popytu i podaży na pracę według kwalifikacji. (Wójcik 2012).

Decydenci, zarówno w skali państwa jak i regionu powinni zatem powziąć szereg przedsięwzięć mających na celu ograniczenie bezrobocia. Na wykresie 1 zostały w syntetyczny sposób przedstawione metody i instrumenty przeciwdziałania bezrobociu.

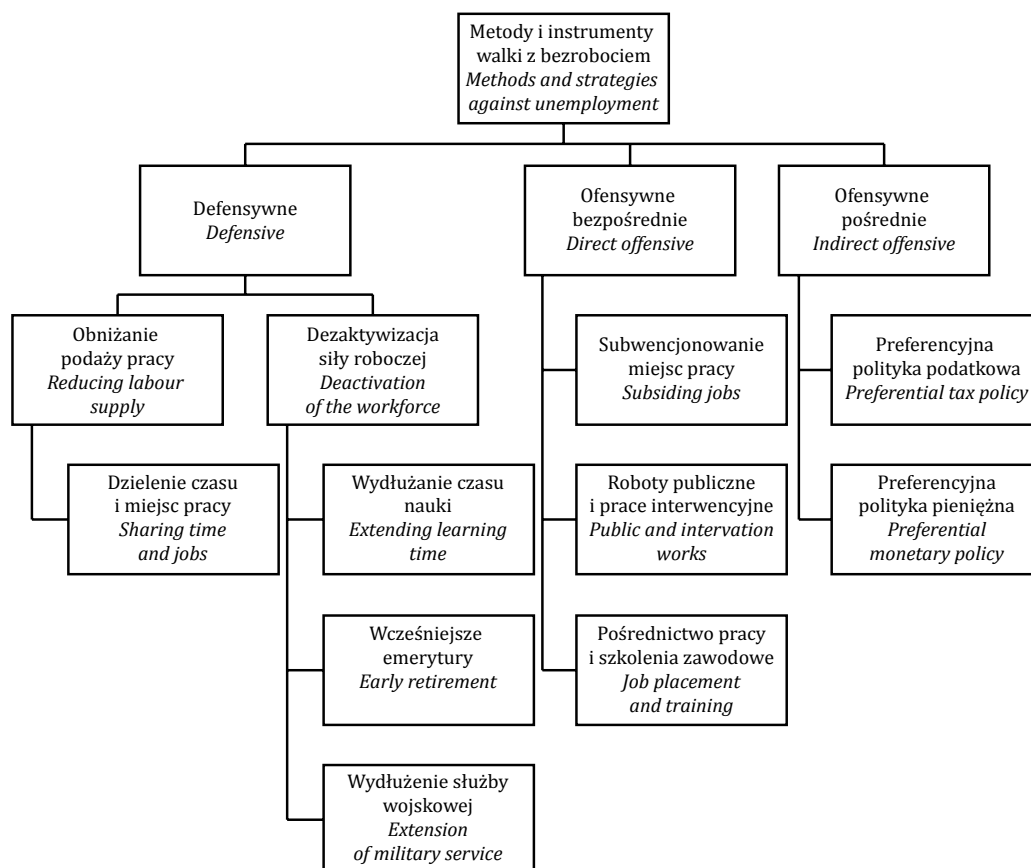


Figure 1. Methods and instruments to counteract unemployment

Source: Cieślukowski M. (1998) The economic impact and methods of reducing unemployment, legal, economic and sociological traffic, Year LX, Issue 3-4, pp. 267

Wykres 1. Metody i instrumenty przeciwdziałania bezrobociu

Źródło: Cieślukowski M. (1998) Ekonomiczne skutki i metody ograniczania bezrobocia, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, rok LX, zeszyt 3-4, s. 267

The most effective methods of counteracting unemployment are offensive methods, which are aimed primarily at professional activation of the unemployed. This group of tools is used on a large scale by the state – run institutions, among others: the district and provincial job districts. However, the increasingly popular phenomenon of outplacement programs is implemented at the enterprise level. These programs are designed to prevent a situation in which dismissed person “joins” the long – term unemployed group of people.

One of the tools used by the company, which is intended to prevent the negative effects of unemployment, is outplacement. Outplacement is the labor market services provided to the employee in the period of employment termination or notice of termination. Outplacement may include, in particular, counseling and psychological assistance in finding new jobs, funding for training, retraining courses, assistance in changing the place of residence (Manual ... 2010).

Depending on the scope of the tools used and the receivers, outplacement can be divided into: classic, adapted, environmental one. In the classical variant, outplacement helps redundant workers in obtaining permanent employment in short-term, from 1 to 3 months. The program includes an assessment of the capacity and motivation of the dismissed people psychological support, job placement and to prepare them for independent functioning on the labor market. Outplacement can be implemented by the district job centers, employment agencies or training institutions, including those run by non-governmental organizations (Koral 2009).

Adapted outplacement is characterized by the need to create a strong social support for ongoing outplacement activities and the necessity of multidirectional stimulation of local activity in the creation and development of entrepreneurship. Important elements of outplacement programs within adapted outplacement development are the activities of local entrepreneurship, including among others local investment, loan and guarantee funds, outplacement center, business incubators, business support centers, centers for social integration (Piotrowski 2010).

According to Nowogrodzka, environmental outplacement realizes long – term objective which helps the non-working or young people after graduation to find a job. The main effect of the use of this type of outplacement is to prevent the effects of long-term unemployment. Another relevant fact is that the person using this type of activation obtains new skills even without working (Nowogrodzka 2009).

The Act of 20 April 2004 on employment promotion and labor market institutions requires an employer who intends to reduce staff by at least 50 people in 3 months to take action in relation to the affected workers, and thus, agree on the scope and forms of support from the district labor office and thus agree on the scope and forms of support from the district labor office and to take action by pro-

Najbardziej efektywnymi metodami w przeciwdziałaniu bezrobocia są metody ofensywne, które mają na celu przede wszystkim aktywizację zawodową osób pozostających bez zatrudnienia. Ta grupa narzędzi wykorzystywana jest na szeroką skalę przez instytucje państwowe, między innymi: powiatowe oraz wojewódzkie urzędy pracy. Jednakże coraz popularniejszym zjawiskiem stają się programy outplacementowe wprowadzane na poziomie przedsiębiorstw. Programy te mają na celu niedopuszczenie do sytuacji, kiedy osoba z którą rozwiązano stosunek pracy „dostaje się” do grupy osób pozostających długotrwale bez pracy.

Jednym z narzędzi wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, które ma zapobiegać negatywnym skutkom bezrobocia jest outplacement. Outplacement (w języku polskim funkcjonuje jako zwolnienia monitorowane) to usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika, będącego w okresie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonego wypowiedzeniem. Outplacement może obejmować w szczególności: doradztwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania (Podręcznik...2010).

W zależności od zakresu użytych narzędzi oraz adresatów, outplacement można podzielić na: klasyczny, zaadaptowany, środowiskowy. W klasycznej odmianie outplacementu pomoc zwalnianym pracownikom w uzyskaniu trwałego zatrudnienia ma na ogół charakter krótkookresowy – od 1 do 3 miesięcy. Program obejmuje ocenę potencjału i motywacji osoby zwolnianej, wsparcie psychologiczne, pośrednictwo pracy oraz przygotowanie jej do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy. Outplacement może być realizowany przez powiatowe urzędy pracy, agencje zatrudnienia lub instytucje szkoleniowe, w tym te prowadzone przez organizacje pozarządowe (Koral 2009).

Outplacement zaadaptowany charakteryzuje się potrzebą wykreowania silnego społecznego wsparcia dla realizowanych działań outplacementowych oraz koniecznością wielokierunkowego pobudzania aktywności lokalnej w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorczości. Istotnymi elementami programów outplacementowych w ramach outplacementu zaadaptowanego są działania na rzecz rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, obejmujące m.in. lokalne fundusze inwestycyjne, pożyczkowe, poręczeniowe, ośrodek reorientacji zawodowej, inkubatory przedsiębiorczości, centra wspierania biznesu, centra integracji społecznej (Piotrowski 2010).

Według Nowogrodzkiej outplacement środowiskowy realizuje cel długookresowy, którym jest znalezienie pracy przez osoby długo pozostające bez pracy lub młode osoby, które po zakończeniu kształcenia nie mogą podjąć pierwszej pracy. Głównym efektem stosowania tego rodzaju outplacementu jest zapobieganie skutkom długotrwałego bezrobocia. Istotny jest również fakt, iż osoba korzystająca z tego rodzaju aktywizacji nawet w przypadku nie podjęcia pracy odnosi korzyści w postaci nowych umiejętności (Nowogrodzka 2009).

viding redundant workers on the labor market services offered in the form of the monitored exemptions. Legal enactment however, does not obligate the employer to carry out these actions solely on their own. The employer can benefit from the support of institutions providing mediation services and consultancy work, including the district labor offices. One of the tools to implement Outplacement by local labor offices are centers of activity in the labour market.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy zobowiązuje pracodawcę, który zamierza zredukować personel o co najmniej 50 osób w ciągu 3 miesięcy podjęcia działań w stosunku do zwalnianych pracowników, a tym samym uzgodnić zakres i formy wsparcia z powiatowym urzędem pracy oraz podjąć działania polegające na zapewnieniu zwalnianym pracownikom usług rynku pracy realizowanych w formie programu monitorowanych zwolnień. Zapis ustawy nie obowiązuje jednak pracodawcę do wykonywania tych działań wyłącznie we własnym zakresie. Pracodawca może skorzystać ze wsparcia instytucji świadczących usługi pośrednictwa oraz doradztwa pracy, w tym powiatowych urzędów pracy. Jednym z narzędzi wdrażania outplacementu przez powiatowe urzędy pracy są centra aktywności zawodowej.

Activation programs of the unemployed in the Ciechanów county

According to the dictionary definition of the concept of Polish activation is excitatory action to action (www.sjp.pl). According to this definition, activation of the unemployed means a series of measures actively seeking to find employment by, among others, upgrading and acquiring new skills. Activities activating the unemployed on a large scale are run by district job centers using many labor market instruments.

In accordance with Art. 9b. paragraph. 1 of the Act of 20 April 2004 on employment promotion and labor market institutions in the organizational structure of the district job centres professional activation centers were extracted. They perform

Programy aktywizacji bezrobotnych w powiecie ciechanowskim

Według definicji Słownika Języka Polskiego pojęcie aktywizacji oznacza działania pobudzające do działania (www.sjp.pl). Zgodnie z tą definicją aktywizacja bezrobotnych oznacza szereg działań dążących do aktywnego poszukiwania zatrudnienia poprzez m. in. podnoszenie kwalifikacji i nabywanie nowych umiejętności. Działania aktywizujące osoby bezrobotne na szeroką skalę prowadzą powiatowe urzędy pracy wykorzystując przy tym szerokie spektrum instrumentów rynku pracy.

Zgodnie z art. 9b. ust. 1 ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w strukturze organizacyjnej powiatowych urzędów pracy zostały wyodrębnione centra ak-

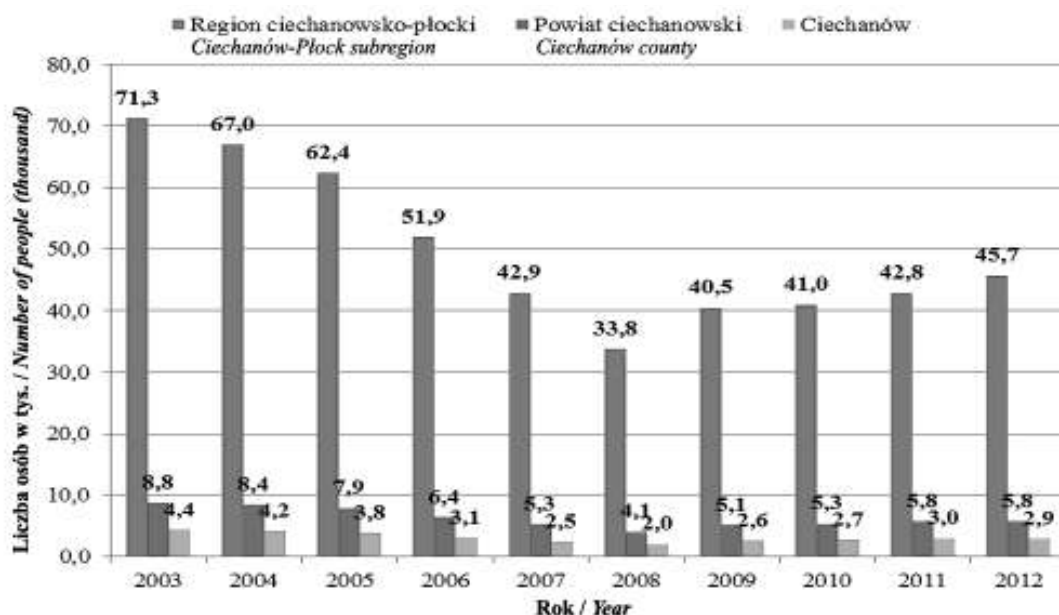


Figure 2 The unemployed registered in Ciechanów district in the years 2003-2012

Source: GUS data (<http://www.stat.gov.pl>, date of access: 24.08.2013)

Wykres 2. Bezrobotni zarejestrowani w powiecie ciechanowskim w latach 2003-2012

Źródło: Dane GUS (<http://www.stat.gov.pl>, data dostępu: 24.08.2013)

tasks in the labor market services and labor market instruments. Figure 2 shows the number of unemployed registered in district job centre in Ciechanów in 2003-2012.

In 2003 in Ciechanów county there were, according to the register kept by district job centre, 8.8 thousand people unemployed and half of them lived in Ciechanów. In the last year of the test period, the number of unemployed in the county decreased by approximately 35% compared to 2003 and was 5.9 thousand unemployed. The number of registered unemployed people decreased gradually to 2008 and was 4.1 thousand people. In subsequent years, there has been an increase in the number of unemployed in the Ciechanów county and town as well. The level of unemployment in the Ciechanów county is a reflection of the situation on the labor market in the Ciechanów – Plock subregion. Unemployment rate of Ciechanów county in 2003-2012 is shown in Figure 3.

tywizacji zawodowej, które realizują zadania w zakresie usług rynku pracy oraz instrumentów rynku pracy. Na wykresie 2 przedstawiono liczbę bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowym urzędzie pracy w Ciechanowie w latach 2003-2012.

W roku 2003 na terenie powiatu ciechanowskiego bez pracy, według rejestru prowadzonego przez PUP, pozostawało ok. 8,8 tys. osób, z czego połowa zamieszkiwała miasto Ciechanów. W ostatnim roku badanego okresu liczba bezrobotnych na terenie powiatu ciechanowskiego zmniejszyła się o ok. 35% w stosunku do roku 2003 i wynosiła 5,9 tys. osób bezrobotnych. Liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych zmniejszyła się sukcesywnie do roku 2008 i wynosiła 4,1 tys. osób. W kolejnych latach nastąpił wzrost liczby bezrobotnych w powiecie ciechanowskim, a tym samym w mieście Ciechanów. Poziom bezrobotnych w powiecie ciechanowskim stanowi odzwierciedlenie sytuacji na rynku pracy w podregionie ciechanowsko-płockim. Poziom stopy bezrobocia w powiecie ciechanowskim w latach 2003-2012 przedstawiono na wykresie 3.

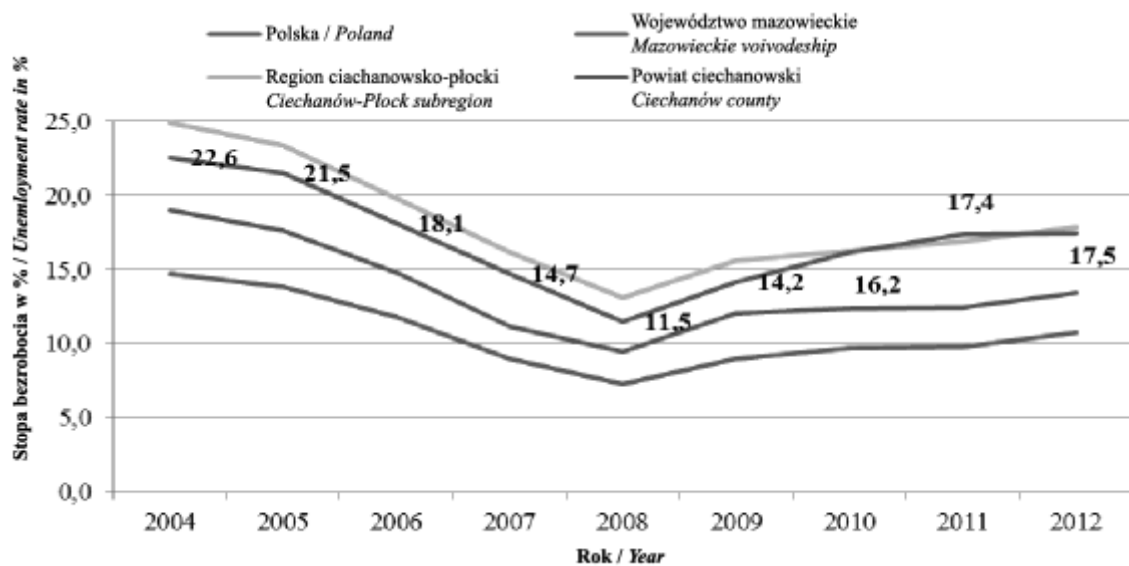


Figure 3 The registered unemployment rate in Ciechanów county in the years 2003-2012

Source: GUS data (<http://www.stat.gov.pl>, date of access: 24.08.2013)

Wykres 3. Stopa bezrobocia zarejestrowanego w powiecie ciechanowskim w latach 2003-2012

Źródło: Dane GUS (<http://www.stat.gov.pl>, data dostępu: 24.08.2013)

The unemployment rate in Ciechanów county depends on the value of this ratio, both in the whole country, the region and subregion. The highest unemployment rate registered in the district job centre in Ciechanów occurred in 2004 and was 22.6%, and the lowest level was reached in 2008 - 11.5%. During the period, the rate of unemployment in Ciechanów county was higher than its value in the country and the region of Mazovia. In 2004-2012 the value of this ratio in Ciechanów county was lower than in the Ciechanów – Plock subregion. 2010 –

Stopa bezrobocia w powiecie ciechanowskim jest uzależniona od wartości tego wskaźnika zarówno w skali całego kraju, województwa jak i podregionu. Najwyższa stopa bezrobocia zarejestrowanego w PUP w Ciechanowie wystąpiła w 2004 roku i wynosiła 22,6%, a najniższy poziom osiągnęła w 2008 roku – 11,5%. W całym badanym okresie wartość stopy bezrobocia w powiecie ciechanowskim była większa od jej wartości w skali kraju oraz województwa mazowieckiego. Można jednak zauważyć, że w latach 2004-2012 wartość tego wskaźnika w powiecie ciechanowskim

2011 were exceptional due to the fact that the unemployment rate in the county Ciechanów was equal to or greater than the unemployment rate Ciechanów – Plock subregion.

Since 1 January 2010, the District Job Centre in Ciechanów operates Centre for Professional Activation (CAZ). Its main objective is to support the unemployed, job seekers and employers. The tasks carried out at the Centre for Professional Activation include (www.pup-Ciechanow.pl):

- job placement,
- vocational guidance and career information,
- assistance in active job search, so-called. Job Club,
- organizing training,
- vocational training of adults,
- programs, analyzes and forecasts of the local labor market,
- activation of the disabled,
- refunding the cost of the retrofit worksite for an unemployed person providing funds for starting a business,
- organizing the intervention works,
- the organization of public works,
- the organization of socially useful work,
- organizing the placement for the unemployed.

The Outplacement may provide new job and assistance to the unemployed and job seekers in obtaining suitable employment. An important element is to cooperate with employers in carrying out the recruitment and organization of job fairs.

Centre for Professional Activation in District Job Centre in Ciechanów relies primarily on helping the unemployed and job seekers in obtaining suitable employment and employers in recruiting staff with professional qualifications. Comprehensive support for the unemployed to find employment is related to the acquisition and dissemination of job. Centre for Professional Activation in Ciechanów operates on the principle of co-operation between job seekers and potential employers. It consists in providing employers with information about candidates to work, informing the unemployed and job seekers and employers about the current situation and expected changes in the local labor market and initiating and organizing contacts the unemployed and job seekers with employers. Center also serves as information through cooperation with the District Job Centre on the exchange of information about available employment and training in their operation, as well as informing the unemployed about their rights and duties.

Centre for Professional Activation in Ciechanów also provides career counseling and professional information. These services consist in the individual advice (direct contact of professional counselor with a person seeking help) and group advice (direct contact of professional counselor with a group of people). Professional information occurs in an individual and group form. In addition, the Centre for

była niższa niż w podregionie ciechanowsko-płockim, wyjątkiem w tej tendencji były lata 2010-2011, w których stopa bezrobocia w powiecie ciechanowskim była równa lub większa niż stopa bezrobocia w podregionie ciechanowsko-płockim.

Od 1 stycznia 2010 roku w Powiatowym Urzędzie Pracy w Ciechanowie funkcjonuje Centrum Aktywizacji Zawodowej (CAZ). Głównym celem funkcjonowania CAZ jest wsparcie osób bezrobotnych, poszukujących pracy oraz pracodawców. Do zadań realizowanych w Centrum Aktywizacji Zawodowej zalicza się (www.pup-ciechanow.pl):

- pośrednictwo pracy,
- poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa,
- pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, tzw. Klub Pracy,
- organizację szkoleń,
- przygotowanie zawodowe dorosłych,
- programy i analizy oraz prognozy lokalnego rynku pracy,
- aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych,
- dokonywanie refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej,
- organizację prac interwencyjnych,
- organizację robót publicznych,
- organizację prac społecznie użytecznych,
- organizację stażu dla osób bezrobotnych.

Do zadań CAZ należy także pozyskiwanie nowych miejsc pracy oraz udzielanie pomocy osobom bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia. Istotnym elementem jest współpraca z pracodawcami, która polega na współpracy w przeprowadzaniu rekrutacji pracowników oraz organizacji giełd pracy.

Pośrednictwo pracy w CAZ w Powiatowym Urzędzie Pracy w Ciechanowie polega przede wszystkim na udzielaniu pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych. Kompleksowe wsparcie bezrobotnych w poszukiwaniu zatrudnienia związane jest z pozyskiwaniem oraz upowszechnianiem ofert pracy. Pośrednictwo pracy w Centrum Aktywizacji Zawodowej w Ciechanowie funkcjonuje na zasadzie kooperacji między poszukującymi pracy a potencjalnym pracodawcą. Współdziałanie to polega na udzielaniu pracodawcom informacji o kandydatkach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy, informowaniu bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy oraz inicjowaniu i organizowaniu kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami. Centrum pełni również funkcje informacyjną poprzez współdziałanie z powiatowymi urzędami pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania, jak

Professional Activation e provides trade information resources to registered or unregistered people, for sole use.

Job Club operating under the Centre for Professional Activation offers free activation classes and training of active job seeking skills through regular group meetings for people who experienced difficulties in obtaining employment. The figure 4 shows the planned number of participants in training courses organized by the District Job Centre in Ciechanów in 2007-2013.

również informowaniu bezrobotnych o przysługujących im prawach i obowiązkach.

Centrum Aktywizacji Zawodowej w Ciechanowie świadczy także poradnictwo zawodowe i informację zawodową. Usługi te polegają na poradach indywidualnych (polegających na bezpośrednim kontakcie doradcy zawodowego z osobą poszukującą pomocy) oraz poradach grupowych (polegających na bezpośrednim kontakcie doradcy zawodowego z grupą osób). Informacja zawodowa również prowadzona jest w formie indywidualnej oraz grupowej. Ponadto CAZ udostępnia osobom zarejestrowanym lub niezarejestrowanym zasoby informacji zawodowych do samodzielnego korzystania.

Klub Pracy działający w ramach Centrum Aktywności Zawodowej oferuje bezpłatne zajęcia aktywizacyjne oraz szkoleniu z umiejętności aktywnego poszukiwania pracy poprzez cykliczne spotkania grupowe przeznaczone dla osób napotykających trudności w uzyskaniu zatrudnienia. Na wykresie 4 przedstawiono planowaną liczbę uczestników szkoleń organizowanych przez PUP w Ciechanowie w latach 2007-2013.

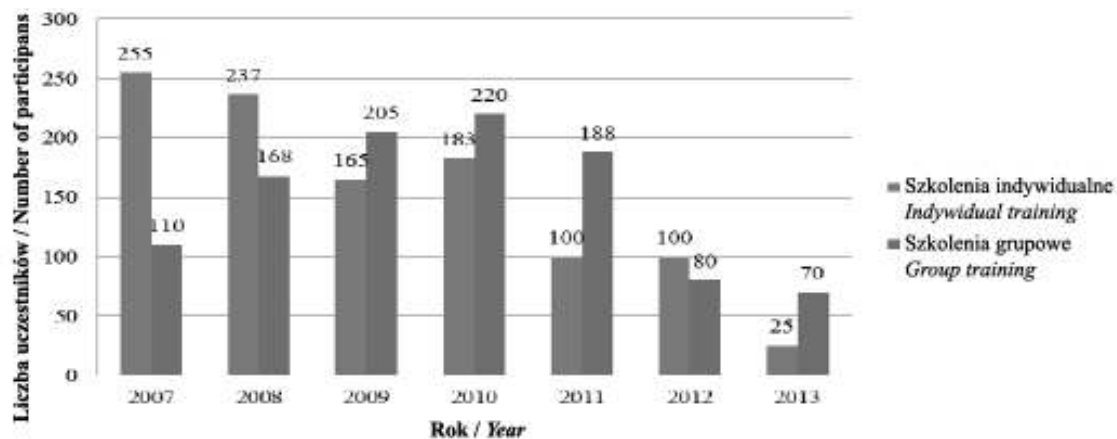


Figure 4. Number of participants in training courses of individual and group organized by the District Job Centre in Ciechanów in 2007-2013

Source: Own calculations based on data from the District Job Centre in Ciechanów (<http://www.pup-Ciechanow.pl/stroiny,0,51-plans-trainings-diaries-bequests-for-training>, access date: 08/22/2013)

Wykres 4. Planowana liczba uczestników szkoleń w ramach szkoleń indywidualnych oraz grupowych organizowanych przez Powiatowy Urząd Pracy w Ciechanowie w latach 2007-2013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Powiatowego Urzędu Pracy w Ciechanowie (<http://www.pup-ciechanow.pl/stroiny,0,51-plany-szkolen-terminarze-zapisow-na-szkolenia>, data dostępu: 22.08.2013)

The data presented on Figure 4 show that most individual training is planned in 2007 - 255 participants, and the least in 2013 - 25 participants. In the case of group training, most of this type of training is planned in 2010 (220 participants) and the least in 2013 (70 participants). The effectiveness of training in terms of finding employment is presented in Figure 5.

Z danych zaprezentowanych na wykresie 4 wynika, że najwięcej szkoleń indywidualnych zaplanowano w roku 2007 - 255 uczestników, a najmniej w roku 2013 - 25 uczestników. W przypadku szkoleń grupowych, najwięcej tego rodzaju szkoleń zaplanowano w 2010 roku (220 uczestników), a najmniej w roku 2013 (70 uczestników). Efektywność szkoleń pod względem znalezienia zatrudnienia przedstawiona została na wykresie 5.

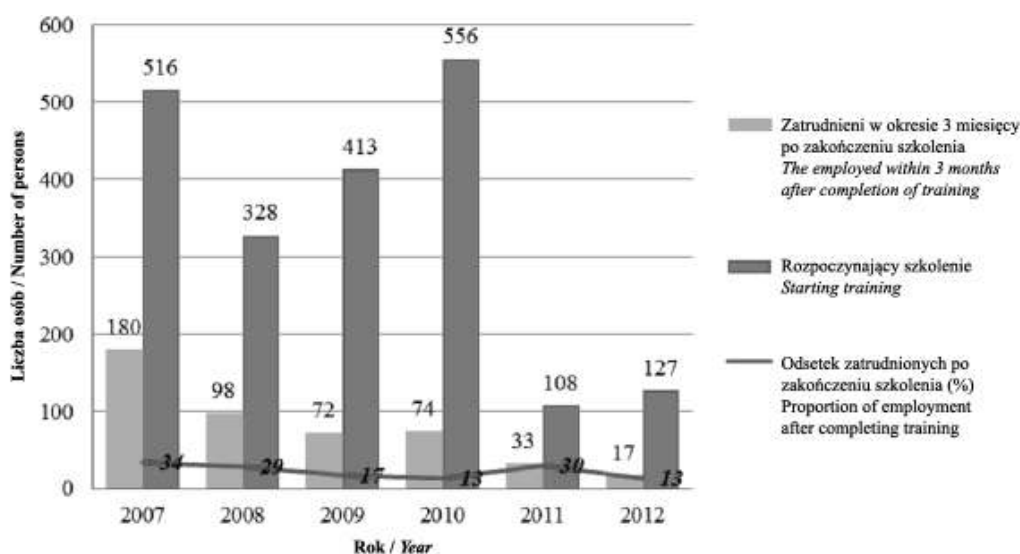


Figure 5. Number of people starting training organized by the District Job Centre in Ciechanów in 2007-2012, the number of people employed in the 3 months after completion of training and employment rates after the training
Source: Own calculations based on data from the District Job Centre in Ciechanów (<http://www.pup-ciechanow.pl/strony,0-53-analysis-effectiveness>, access date: 22/08/2013)

Wykres 5. Liczba osób rozpoczynających szkolenia organizowane przez Powiatowy Urząd Pracy w Ciechanowie w latach 2007-2012, liczba osób zatrudnionych w okresie 3 miesięcy po zakończeniu szkolenia oraz odsetek zatrudnienia po zakończeniu szkolenia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Powiatowego Urzędu Pracy w Ciechanowie (<http://www.pup-ciechanow.pl/strony,0,53-analizy-efektywnosci>, data dostępu: 22.08.2013)

The highest percentage of employment after the training took place in 2007 and was 34%, and the lowest in 2010 and 2012, because it was only 13%.

Regarding the value of the proportion of employment after the training to the number of unemployed and the number of planned participants in training courses organized by the District Job Centre in Ciechanów in the same periods, one can observe a negative situation on the labor market, and thus the unfavorable condition of local businesses. The number of newly-registered and de-registered businesses in Ciechanów county is showed in graph 6.

Największy odsetek zatrudnienia po zakończeniu szkolenia miał miejsce w roku 2007 i wynosił 34%, a najmniejszy w roku 2010 i 2012, bo zaledwie 13%.

Odnosząc wartość odsetka zatrudnienia po zakończeniu szkolenia do liczby bezrobotnych oraz liczby planowanych uczestników szkoleń organizowanych przez PUP w Ciechanowie w analogicznych okresach, można zaobserwować negatywną sytuację na rynku pracy, a tym samym na niekorzystną kondycję lokalnych przedsiębiorstw. Liczbę nowozarejestrowanych oraz wyrejestrowanych przedsiębiorstw w powiecie ciechanowskim przedstawia wykres 6.

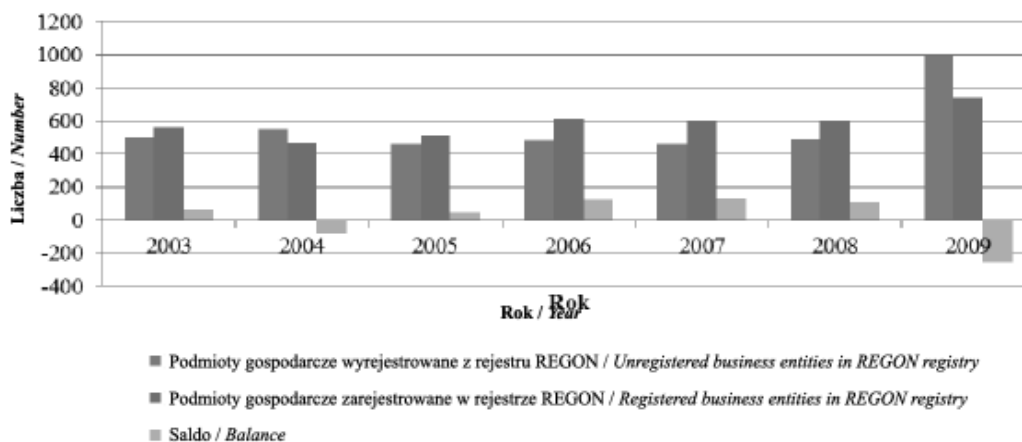


Figure 6. Number of newly registered and deregistered entities in the REGON registry in Ciechanów county in 2003-2009

Wykres 6. Liczba podmiotów nowozarejestrowanych oraz wyrejestrowanych w rejestrze REGON w powiecie ciechanowskim w latach 2003-2009

Źródło: Dane GUS (<http://www.stat.gov.pl>, data dostępu: 27.08.2013)

The number of new enterprises in Ciechanów county gradually increased since 2004. Upward trend can also be observed in the case of enterprise liquidation. However, in 2004 and 2009, the balance of the number of enterprises was negative. In these periods as a result of unfavorable market condition more companies were unregistered than registered in the REGON registry. This fact directly affects the increase in the number of unemployed in the Ciechanów county. In the face of increasing unemployment, the realization of public employment programs is necessary. They aim at increasing the "market value" of potential workers in the local labor market.

According to Drobot, the Job Club functioning in the district job centre is a school of skillful advertising of the unemployed or seeking employment to a prospective employer (Drobot 1995). The purpose of the meetings is to learn the practical skills needed in seeking employment. Leaders in the Job Club pass on knowledge of the following areas for the unemployed (www.pup.....)

- active job search techniques,
- analysis of their own strengths and weaknesses,
- preparation of application documents including curriculum vitae, a cover letter, one's own offer,
- principles of analyzing jobs
- preparation for talks with the employer,
- interpersonal communication,
- stress management in an interview situation,
- computer and Internet skills

Job Club in Centre for Professional Activation in Ciechanów teaches practical issues relating to:

1. Techniques of seeking employment and the making application documents.
2. Interview - the nature, principles, methods of self-presentation.
3. Assertiveness training.
4. Basics of entrepreneurship, or own company.
5. How to rebuild self-esteem.
6. The labor market.

Meetings of the Job Club are conducted in groups of 14 people. The meetings last for 3 weeks. The program of workshops includes the following thematic sessions:

- the first day of class,
- learning methods used during the training,
- reactions in difficult situations,
- competence and professional skills,
- barriers to employment,
- self-management in seeking employment,
- analysis of the labor market,
- forms of employment,
- professional business card - application documents,
- art of speaking and presentation,
- assertive behavior in searching of work,
- offers on the labor market,
- preparing for talks with the employer,
- interview,

Liczba nowopowstających przedsiębiorstw w powiecie ciechanowskim w badanym okresie sukcesywnie wzrastała od roku 2004. Tendencję wzrostową można zaobserwować również w przypadku likwidowanej działalności gospodarczej. Jednakże w roku 2004 oraz 2009 saldo liczby przedsiębiorstw było wartością ujemną. W okresach tych w wyniku niekorzystnej kondycji rynkowej wyrejstrowano więcej przedsiębiorstw niż zarejestrowano w rejestrze REGON. Fakt ten wpływa bezpośrednio na zwiększenie liczby bezrobotnych w powiecie ciechanowskim. W obliczu zwiększającego się bezrobocia w powiecie niezbędne jest realizowanie przez publiczne instytucje pośrednictwa pracy programów mających na celu zwiększenie „wartości rynkowej” potencjalnych pracowników na lokalnym rynku pracy.

Według Drobot Klub Pracy funkcjonujący w powiatowym urzędzie pracy jest szkołą umiejętnego zareklamowania się bezrobotnego lub poszukującego pracy wobec przyszłego pracodawcy (Drobot 1995). Celem spotkań jest nauka praktycznych umiejętności niezbędnych przy poszukiwaniu zatrudnienia. Liderzy w Klubie Pracy przekazują bezrobotnym wiedzę z następujących obszarów (www.pup.....):

- techniki aktywnego poszukiwania pracy,
- analizy własnych mocnych i słabych stron,
- przygotowywania dokumentacji aplikacyjnej w tym: życiorysu zawodowego, listu motywacyjnego, własnej oferty,
- zasad analizowania ofert pracy,
- przygotowania się do rozmowy z pracodawcą,
- komunikacji interpersonalnej,
- zarządzania stresem w sytuacji rozmowy kwalifikacyjnej,
- obsługi komputera oraz Internetu.

Klub Pracy w CAZ w Ciechanowie prowadzi zajęcia praktyczne dotyczące zagadnień:

1. Techniki poszukiwania zatrudnienia oraz tworzenia dokumentów aplikacyjnych.
2. Rozmowa kwalifikacyjna - specyfika, zasady, metody autoprezentacji.
3. Trening asertywności.
4. ABC przedsiębiorczości, czyli własna firma.
5. Jak odbudować poczucie własnej wartości.
6. Rynek pracy.

Spotkania w ramach Klubu Pracy prowadzone są w grupach 14-osobowych. Cykl tych spotkań trwa trzy tygodnie. Program zajęć warsztatowych obejmuje następujące sesje tematyczne:

- pierwszy dzień zajęć,
- metody nauki stosowane podczas szkolenia,
- reakcje w trudnych sytuacjach,
- kompetencje i predyspozycje zawodowe,
- bariery na drodze do zatrudnienia,
- zarządzanie sobą podczas poszukiwania zatrudnienia,
- analiza rynku pracy,
- formy zatrudnienia,
- wizytówka zawodowa - dokumenty aplikacyjne,
- sztuka mówienia i prezentacji,
- zachowania asertywne w poszukiwaniu pracy,
- oferty na rynku pracy,

- education for the labor market,
- plan of job search,
- going to work.

The time cycle is 80 hours. For the first two weeks leaders pass on the theoretical knowledge for participants, and in the last week - practical skills in order to actively search for work using known methods and techniques. Throughout the duration of the course catering for the participants is provided (coffee, tea, biscuits).

District Job Centre in Ciechanów runs vocational training of adults consisting of practical apprenticeship or apprenticeship to work. This form is performed without an employment relationship with the employer, according to a program involving the acquisition of practical skills and theoretical knowledge. Adult vocational preparation ends with examination. Adult Apprenticeship training lasts 1-1.5 years and allows taking qualifying examination for professional degree or journeyman's exam. The next step is training adults for working, lasting from 3 to 6 months. The main aim of apprenticeship is to get some professional qualifications or skills necessary to perform a particular deficit profession on the local labor market.

Centre for Professional Activation in Ciechanów also organizes internships that allow young people who are ending education and having difficulty in finding a job due to lack of practical skills, to gain work experience. Another form of activation of the unemployed in the county are public works in Ciechanów. This tool is based on the employment of the unemployed in a period no longer than 12 months in the work organized by boroughs, non-governmental organizations dealing with: environment, culture, education, physical culture and tourism, health care, unemployment insurance issues. The social assistance and employment costs are financed by local governments (Wojdyło-Preisner, Zawadzki 2010).

In accordance with Art. 2 paragraphs. 1 point. 26 and Art. 51 of the Act on employment promotion and labor market institutions, the active forms of job search are also intervention works, which involve the employment of the unemployed by the employer under an agreement with the governor. The employer of the unemployed in the form of intervention works can count on reimbursement of the incurred costs for compensation in the amount agreed in the contract and including social security contributions (Act...)

Centre for Professional Activation in Ciechanów, in the activation of the unemployed, also uses socially useful works. These are the works done by the unemployed without benefit rights as a result of starost referral, organized by the boroughs in the organizational units of social assistance, statutory organizations or bodies dealing with the charity or community service (www.pup ...).

- przygotowanie do rozmowy z pracodawcą,
- rozmowa kwalifikacyjna,
- edukacja dla rynku pracy,
- plan poszukiwania pracy,
- podjęcie zatrudnienia.

Czas trwania cyklu to 80 godzin. Przez pierwsze dwa tygodnie liderzy przekazują uczestnikom wiedzę teoretyczną, a w ostatnim tygodniu – umiejętności praktyczne polegające na aktywnym poszukiwaniu pracy z wykorzystaniem poznanych metod i technik. Przez cały okres trwania zajęć zapewniony jest catering dla uczestników (kawa, herbata, ciastka).

Powiatowy Urząd Pracy w Ciechanowie prowadzi przygotowanie zawodowe dorosłych polegające na praktycznej nauce zawodu lub przyuczenia do pracy. Forma ta realizowana jest bez nawiązania stosunku pracy z pracodawcą, według programu obejmującego nabywanie umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej. Przygotowania zawodowe dorosłych zakończone jest egzaminem. Praktyczna nauka zawodu dorosłych trwa 1-1,5 roku i umożliwia przystąpienie do egzaminu kwalifikacyjnego na tytuł zawodowy lub egzaminu czeladniczego. Kolejny etap to przyuczenie do pracy dorosłych trwające od 3 do 6 miesięcy. Głównym celem przyuczenia jest zdobycie wybranych kwalifikacji zawodowych lub umiejętności, niezbędnych do wykonywania określonego zawodu deficytowego na lokalnym rynku pracy.

Centrum Aktywizacji Zawodowej w Ciechanowie organizuje również staże, które umożliwiają młodym ludziom kończącym edukację, mającym trudności w znalezieniu pracy z powodu braku umiejętności praktycznych, zdobycia doświadczenia zawodowego. Kolejna forma aktywizacji bezrobotnych na terenie powiatu ciechanowskiego są roboty publiczne. Narzędzie to polega na zatrudnieniu bezrobotnego w okresie nie dłuższym niż 12 miesięcy przy wykonywaniu prac organizowanych przez gminy, organizacje pozarządowe statutowo zajmujące się problematyką: ochrony środowiska, kultury, oświaty, kultury fizycznej i turystyki, opieki zdrowotnej, bezrobocia oraz pomocy społecznej, a koszty zatrudnienia finansowane przez jednostki samorządowe (Wojdyło-Preisner, Zawadzki 2010).

Zgodnie z art. 2 ust. 1 pkt. 26 oraz art. 51 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy do aktywnych form poszukiwania pracy należą także prace interwencyjne, które polegają na zatrudnieniu bezrobotnego przez pracodawcę na podstawie umowy zawartej ze starostą. Pracodawca zatrudniający bezrobotnego w formie prac interwencyjnych może liczyć na refundację części kosztów poniesionych na wynagrodzenie w wysokości uzgodnionej w umowie uwzględniające również składki na ubezpieczenia społeczne (Ustawa.....).

CAZ w Ciechanowie w procesie aktywizacji osób pozostających bez pracy wykorzystuje także prace społecznie użyteczne. Są to prace wykonywane przez bezrobotnych bez prawa do zasiłku na skutek skierowania przez starostę, organizowane przez gminę w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, organizacjach lub instytucjach statutowo zajmujących się pomocą charytatywną lub na rzecz społeczności lokalnej (www.pup...).

Ciechanów District Job Centre in addition to the statutorily provided forms of activation of the unemployed, also implements projects co-financed from the European Social Fund aimed at professional activation of the unemployed, thus preventing social exclusion. In the years 2011-2013 there were implementations of the following projects:

1. The active in the local market of Ciechanów county.
2. Future in your hands.
3. Professional Officer II.

"The active in the local market of Ciechanów county" is addressed to 380 people at risk of social exclusion, registered at the District Job Centre in Ciechanów. The main objectives of the project are:

- acquisition, supplement or improvement of the professional qualifications of 130 participants in the project,
- professional activation of 380 participants in the project,
- facilitating the entry and staying on the labor market of people belonging to groups at risk of social exclusion - 150 people
- acquiring new professional skills through participation in internships in local government units.

Implementation of the objectives of the project is done through the provision of vocational guidance and placement services, the organization of internships in local government units and organizing individual and group. The period of realizing the project is 01.08.2012 - 31.07.2014.

Another project implemented under the European Social Fund through the District Job Centre in Ciechanów is a project "Future in your hands". It is addressed to 402 people - 223 women and 179 men having the status of an unemployed person, mainly to people who are in a particularly difficult situation on the labor market. The objectives of the project are:

- an increase in activity of the project participants to the end of 2013,
- facilitating access to employment through the intervention works for 15 people (10 women and 5 men),
- acquiring or improving professional qualifications by 110 people (47 women and 63 men),
- work experience through the traineeship by 150 people (120 women and 30 men),
- a one-off grant funds for starting a business 127 people (51 women and 76 men).

The project, like the previous, is done by the services in the field of career counseling and job placement, organization, internships, work intervention and training, and also by granting one-time funds for starting a business. Duration of the project is 01.01.2013 - 31.12.2013.

In addition, the District Job Centre in Ciechanów participates in the project "Professional Officer II" under which it continues to employ three workers

Powiatowy Urząd Pracy w Ciechanowie oprócz ustawowo przewidzianych form aktywizacji bezrobotnych realizuje również projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego mające na celu aktywizację zawodową osób pozostających bez pracy, a tym samym zapobieganiu wykluczeniu społecznemu. W latach 2011-2013 PUP w Ciechanowie realizuje następujące projekty:

1. Aktywni na lokalnym rynku pracy powiatu ciechanowskiego.
2. W Twoich rękach przyszłość.
3. Profesjonalny urzędnik II.

Projekt „Aktywni na lokalnym rynku pracy powiatu ciechanowskiego” skierowany jest do 380 osób zagrożonych wykluczeniem społecznym zarejestrowanych w Powiatowym Urzędzie Pracy w Ciechanowie. Główne założenia projektu to:

- nabycie, uzupełnienie lub podwyższenie kwalifikacji zawodowych wśród 130 uczestników projektu,
- aktywizacja zawodowa 380 uczestników projektu,
- ułatwienie wejścia i utrzymania się na rynku pracy osób zaliczanych do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym - 150 osób,
- zdobycie nowych kwalifikacji zawodowych poprzez udział w stażach w jednostkach samorządu terytorialnego.

Realizacja założeń projektu odbywa się poprzez świadczenie usług w zakresie poradnictwa zawodowego oraz pośrednictwa pracy, organizację staży w jednostkach samorządu terytorialnego oraz organizację szkoleń indywidualnych oraz grupowych. Okres wykonywania projektu to 01.08.2012 r. - 31.07.2014 r.

Kolejnym projektem realizowanym w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego przez PUP w Ciechanowie jest projekt pt. „W Twoich rękach przyszłość”. skierowany jest do 402 osób – 223 kobiet i 179 mężczyzn mających status osoby bezrobotnej, w tym głównie do osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Cele projektu to:

- wzrost aktywności zawodowej uczestników projektu do końca 2013 roku,
- ułatwienie dostępu do zatrudnienia poprzez prace interwencyjne dla 15 osób (10 kobiet i 5 mężczyzn),
- uzyskanie lub podniesienie kwalifikacji zawodowych przez 110 osób (47 kobiet i 63 mężczyzn),
- zdobycie doświadczenia zawodowego poprzez odbycie stażu przez 150 osób (120 kobiet i 30 mężczyzn),
- przyznanie jednorazowo środków na podjęcie działalności gospodarczej 127 osobom (51 kobiet i 76 mężczyzn).

Realizacja projektu, tak jak w poprzednim, odbywa się poprzez usługi w zakresie poradnictwa zawodowego oraz pośrednictwa pracy, organizację staży, prac interwencyjnych oraz szkoleń, a ponadto poprzez przyznanie jednorazowo środków na podjęcie działalności gospodarczej. Okres realizacji projektu to 01.01.2013 r. - 31.12.2013 r.

Dodatkowo Powiatowy Urząd Pracy w Ciechanowie uczestniczy w realizacji projektu „Profesjonalny urzędnik II” w ramach którego kontynuuje

at the labor broker - participants of the project "Professional Officer I", and there will be created positions for trainees: employment officer and career counselor. The project aims to raise and reinforce the standards of services provided by employees of District Job Centre in Ciechanów for employers seeking workers, the unemployed and the economically inactive and increasing access to job placement services. According to the project increased number of employees will be able to activate a larger number of people unemployed, and thus increase the quality and efficiency of services provided. Duration of the project: 01.01.2011 – 31.12.2013.

Conclusion

Among the factors influencing the competitiveness of a single company or a region or a country, a key role is played by the effective use of human resources. There is no doubt that man has a decisive influence on the development of the surrounding, both natural and social space. There are many definitions concerning the competitiveness of the regions and the factors that influence it. Each of these approaches emphasizes the efficient use of human resources in the process of competing in the surrounding world. In this study, raising the competitiveness of the region by supporting the unemployed population using the example of Ciechanów county, has been discussed.

The organization, which has the goal of supporting the unemployed to find a job, is a district job centre. A special role is played here by Centre for Professional Activation. The study shows that only a small proportion of the unemployed, who has benefited from training and other activities organized by the district job centre, gained employment in the next three months after the training. However, one cannot say measures of district job centre or professional activation centers are evidently ineffective. It should be noted that there is the year-on-year increase difference between registered companies and unregistered ones in REGON register. Particularly unfavorable year was 2009, when the balance of these two values reached a negative value, which meant that more companies ceased activity than started a new one. Such a situation creates a danger of rising unemployment due to the inadequacy of the supply and demand for labor. Despite a series of projects being made in terms of activation of the unemployed by institutions such as the district labor office, the unemployment rate may be subject to increase especially due to the increasing number of liquidated companies, and this may reduce the competitiveness of Ciechanów county.

zatrudnienie 3 pracowników na stanowisku pośrednik pracy – uczestników projektu „Profesjonalny urzędnik I”, a ponadto utworzone zostaną stanowiska dla stażystów: pośrednik pracy oraz doradca zawodowy. Projekt ma na celu podnoszenie oraz wzmocnienie standardów usług świadczonych przez pracowników PUP w Ciechanowie na rzecz pracodawców poszukujących pracowników, osób bezrobotnych i biernych zawodowo oraz zwiększenie dostępności do usług pośrednictwa pracy. Zgodnie z założeniami projektu większa liczba pracowników będzie mogła zaktywizować większą liczbę osób bezrobotnych, a tym samym wzrośnie jakość i efektywność świadczonych usług. Okres realizacji projektu: 01.01.2011 r. – 31.12.2013 r.

Zakończenie

Spośród czynników wpływających na konkurencyjność pojedynczego przedsiębiorstwa czy też regionu lub kraju, kluczową rolę spełnia efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Niewątpliwie to człowiek ma decydujący wpływ na rozwój otaczającej go przestrzeni zarówno przyrodniczej jak i społecznej. Istnieje wiele definicji określających konkurencyjność regionów oraz czynników mających na nią wpływ. Każde z tych podejść podkreśla efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie konkurowania w otaczającym świecie. W tym opracowaniu został poruszony problem podnoszenia konkurencyjności regionu poprzez wspieranie ludności pozostającej bez pracy na przykładzie powiatu ciechanowskiego.

Organizacją mającą za cel wspieranie ludzi bezrobotnych w znalezieniu zatrudnienia jest powiatowy urząd pracy. Szczególną rolę pełnią tu centra aktywizacji zawodowej (CAZ). Z przeprowadzonych badań wynika, że jedynie niewielka część przedsiębiorców, która skorzystała ze szkoleń i innych przedsięwzięć organizowanych przez PUP uzyskała zatrudnienie w trzech kolejnych miesiącach po zakończeniu szkolenia. Nie można tu jednak mówić o ewidentnej nieefektywności działań PUP czy też centrów aktywizacji zawodowej. Należy zwrócić uwagę na fakt, że z roku na rok wzrastała różnica pomiędzy podmiotami gospodarczymi wyrejestrowanymi a zarejestrowanymi w rejestrze REGON. Szczególnie niekorzystnym rokiem był 2009, kiedy saldo tych dwóch wartości osiągnęło wartość ujemną co oznaczało, że więcej przedsiębiorców zakończyło działalność niż rozpoczęło nową. Taka sytuacja stwarza niebezpieczeństwo wzrostu bezrobocia, ze względu na niedostosowanie wielkości podaży do popytu na pracę. Pomimo szeregu przedsięwzięć czynionych w zakresie aktywizacji ludzi bezrobotnych przez instytucje takie jak powiatowy urząd pracy, poziom bezrobocia może ulegać wzrostowi szczególnie za względu na zwiększającą się liczbę likwidowanych przedsiębiorstw, a to może obniżyć konkurencyjność powiatu ciechanowskiego.

References/ Literatura:

1. Bossak J.W., Bieńkowski W., (2004), Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie .s. 18
2. Cieślukowski M. (1998) Ekonomiczne skutki i metody ograniczania bezrobocia, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, rok LX, zeszyt 3-4, s. 264-267
3. Drobot J. (1995) , Miejsce i rola klubów pracy w procesie aktywizacji zawodowej bezrobotnych, "Rynek Pracy" nr 5, s. 23
4. Golejewska A., Gajda D.(2012), Analiza potencjału konkurencyjnego polskich regionów, Analizy i Opracowania KEIE UG nr 05/2012, s. 7
5. Konkurencyjność Mazowsza i jej uwarunkowania, Seria Trendy rozwojowe Mazowsza nr 5/2012, Warszawa, s. 14
6. Konkurencyjność województwa mazowieckiego na tle Polski i Unii Europejskiej, Analizy i Studia, zeszyt 5 (25)/2010Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, 2010, s. 33
7. Koral J. (2009), Outplacement – sposób na bezrobocie, biuletyn 2/2009, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, s. 6
8. Markowska U. (2001), Konkurencyjność regionów - nowe spojrzenie na rozwój regionalny w Polsce, [w:] Gospodarka Przestrzenna IV, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu im. O. Langego, Sudety Oficyna Wydawnicza Oddziału Wrocławskiego PTTK, Wrocław, s. 35-38
9. Meyer-Stamer J., (2008), Systemic Competitiveness and Local Economic Development, W S. Bodhanya (red.), Large Scale Systemic Change: Theories, Modelling and Practices, Duisburg, s. 3
10. Nowogródzka T. (2009), Outplacement w marketingu personalnym, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 83, s. 92
11. Piotrowska - Trybull M.(2004), Istota i czynniki konkurencyjności regionu, [w:] Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Międzynarodowa analiza porównawcza Białoruś, Litwa, Łotwa i Polska, WUMK, Toruń, s. 23
12. Piotrowski B. (2010), Outplacement – Podstawowy Pakiet Informacji, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, s. 16
13. Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 67
14. Porter M.E., (2001), Porter o konkurencji, PWE, Warszawa, s. 192-219
15. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz. U. 2004 Nr 99 poz. 1001 z późn. zm.), art. 2 ust. 1 pkt. 26, art. 51
16. Wojdyło-Preisner M., Zawadzki K. (2010), Zatrudnienie subwencionowane, W: Wiśniewski Z., Zawadzki K. (red.) Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim, Pracownia Sztuk Plastycznych, Toruń, s. 73
17. Wosiek M.(2010), Strukturalne uwarunkowania konkurencyjności regionów Polski Wschodniej w przestrzeni krajowej i europejskiej [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki , M.G. Wozniak (red.), Zeszyt Nr 16, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s.388
18. Wójcik G.,(2012) Ranga konkurencyjności polskich regionów w świetle badań prognostycznych, Wiadomości zootechniczne, rok L, nr 3, Instytut Zootechniki BIP, Kraków s. 51
19. Wyszowska D., (2005), Polityka regionalna jako instrument podwyższania konkurencyjności polskich regionów, [w:] J. Kaja, K. Piech (red.), Rozwój oraz polityka regionalna i lokalna w Polsce, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 353-354
20. <http://sjp.pl/>
21. <http://www.pup-ciechanow.pl>
22. <http://www.stat.gov.pl>

Submitted/ Zgłoszony: January/ styczeń 2014

Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014