



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

7

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Michał Chmielecki

Studia z zarządzania międzykulturowego



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

7

2021/1

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Michał Chmielecki

Studia z zarządzania międzykulturowego



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Michał Chmielecki

Korekta: Lidia Pernak, Agnieszka Śliz

Skład i łamanie: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową.

Publikacja jest dostępna na stronie: piz.san.edu.pl.



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

Katarzyna Durniał, Miguel Ángel Mañas Rodríguez, *The Experience and Acceptance of Mobbing and Negative Workplace Behaviours in Poland and Spain – Comparative Study Results*..... 5

Agnieszka Rzepka, Bożena Sowa, Bogusław Ślusarczyk, *European Integration and Its Impact on the Development of Entrepreneurship in Poland (Selected Aspects)*..... 25

Małgorzata Rozkwitalska, Gabriela Misiura, *Analiza efektu kraju pochodzenia na przykładzie korporacji szwedzkich*..... 37

Magdalena Karolak-Michalska, *Etniczność i poczucie tożsamości narodowej jako czynniki kształtujące stosunek do pracy – casus mniejszości rosyjskiej na Ukrainie*..... 51

Miron Wolnicki, Ryszard Piasecki, *Post-neoliberal USA: The Entrepreneurial State*..... 65

Bartłomiej Stopczyński, *Różnice w wykorzystaniu mediów społecznościowych przez sieć Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii* 79

Katarzyna Durniat

Institute of Psychology, Faculty of Historical and Pedagogical Sciences

University of Wrocław, Poland

katarzyna.durniat@uwr.edu.pl

Miguel Ángel Mañas Rodríguez

University of Almeria, Spain

The Experience and Acceptance of Mobbing and Negative Workplace Behaviours in Poland and Spain – Comparative Study Results

Abstract: This paper presents results of a quantitative study conducted on two matching samples of administrative employees in Poland (N=149) and Spain (N=148) in the year 2014. The research aimed to compare the prevalence of mobbing, different mobbing styles and particular negative workplace behaviours' experience and acceptance. The original psychometric instrument for diagnosing mobbing, the SDM Questionnaire (and a Spanish version of the tool) was used in the study. The instrument had been standardized, validated and provided consistent and reliable results. It consists of 2 main scales: a scale of mobbing behaviours (43 items; α Cronbach: 0.96) and a scale of emotional reactions (21 items; α Cronbach: 0.97). The mobbing behaviour scale is built of three subscales (the result of factor analysis), each of high reliability (α Cronbach: 0.927; 0.932; 0.803). Moreover, a 43-item scale of negative workplace behaviours' acceptance (constructed on the basis of the SDM-IDM scale items) was implemented in the study. The obtained results are indicative of prevailing similarities between the researched samples in reference to the experienced mobbing types and prevalence. Nevertheless, some interesting differences between the countries were also found in reference to experiencing and accepting particular negative workplace behaviours.

Key words: mobbing/bullying, organizational behaviours, negative workplace behaviours, SDM Questionnaire, cultural differences

Introduction

Managing international organizations and staff of various cultural backgrounds as well as co-operating with employees from different national settings implies dealing with a range of challenges. One of them is related to cultural or national differences in employees' values and perceptions of organizational behaviours [Gelfand et al. 2007, Hofstede 2001, House et al. 2004]. This issue becomes even more challenging and far more delicate when negative and unwanted behaviours are considered. Nowadays, both in legal, social and scientific terms, the regular and repetitive exposure of employees to a range of negative, unwanted behaviours is called workplace harassment, mobbing or bullying¹ [Brodsky 1976; Leymann 1990, 1996; Field 1996]. Although mobbing has probably been present in organizations since the beginning of their existence, it had scarcely appeared as a subject of scientific research and literature before the end of the 1980s. Since that time more and more efforts have been taken worldwide to protect employees against workplace harassment and mobbing. On the 20th of September 2001, the European Parliament passed a resolution on workplace harassment (2001/2339) calling on the EU countries to counteract mobbing and sexual harassment in the workplace. This resolution has prompted EU member states to revise and supplement their national legislation on the laws protecting employees against mobbing and other forms of psychological and physical violence in the workplace. Poland was the fourth country in Europe (after Sweden, France and Belgium) that introduced legislation on the protection of employees against mobbing [Journal of Laws of 2003, No. 213, item. 2081]. Unfortunately, Spain has not got any legal mobbing regulations yet, though this issue has raised a lot of interest among Spanish researchers [e.g.: Moreno-Jiménez et al. 2008, Escartin et al. 2009; 2011]. At present, especially in the last decade, worldwide scientific literature and research on mobbing is extensive [e.g.: Einarsen et al. 2003; Hoel et al. 2001, Matthiesen & Einarsen 2004, Nielsen & Einarsen 2012, Nielsen, Notelaers, Einarsen 2013, Parzefall & Salin 2010]. Nevertheless, most mobbing studies are conducted with the assumption that the researched phenomenon is cross-cultural and universal, despite the fact that some scientists have argued that mobbing should not be researched and analysed without taking into account specific organizational, cultural or national contexts [Durniat & Kulczycka 2006; Durniat 2012, 2015b; Chappell and Di Martino 2006; Giorgi 2010; Giorgi et al. 2015]. Some researchers claim [Escartin et al. 2011; Power et al. 2013] that national culture may play an important role in shaping employees' perceptions of mobbing behaviours. However, cross-cultural mobbing studies are scarce [e.g.: Escartin et al. 2011; Salin et al. 2015; Arenas et al. 2015] and we still need more explorations and more findings in this area. Besides, substantial amounts of mobbing studies, even international surveys spon-

¹ Nowadays, all these terms are used interchangeably (depending on cultural, national or research tradition).

sored by EU [cf. EUROFAUND 2007, 2010, 2012] were conducted with the use of subjective, methodologically weak, estimation methods only. That leads to obtaining questionable results, e.g. indicating that mobbing prevalence is higher in North-Western European countries in comparison to South-East Europe. These kinds of findings and conclusions are not consistent with the mobbing prevalence results coming from research conducted with validated tools [Arenas 2015; Durniat 2010; Nielsen et al. 2010, Nielsen et al. 2012]. Still, the most popular and widely used mobbing research instruments are rooted in Northwestern European countries (predominantly LIPT Questionnaire [Leymann 1990, 1996] or NAQ [Einarsen et al. 2009; Nielsen et al. 2011; Notelaers, Einarsen 2013] and are considered universal and cross-cultural, which is not necessarily true [Durniat, Kulczycka 2006; Arenas et al. 2015]. The study presented in this paper was conducted with a Polish psychometric instrument, rooted in Central European (or even 'Eastern Europe', according to Globe study categorisation [House et al. 2004]) culture. The aim of the study was to check whether the mobbing phenomenon was similarly experienced, perceived and (un)accepted by Polish and Spanish employees. The choice of the countries was dictated by the fact that Poland is representative of the Eastern Europe cultural cluster while Spain is representative of the Latin Europe cultural cluster [House et al. 2004]. Thus, it will be interesting to examine whether these different culture affiliations are reflected in different perceptions and acceptance of mobbing behaviours.

Mobbing definitions and criteria

The term 'mobbing' came to socio-organizational and psychological literature from biological studies [Lorenz 1963]. It was used for the first time in reference to human behaviours by a Swedish psychologist, H. Leymann, whose mobbing definition is one of the most recognized [Leymann 1996, p. 168]: „Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication, which is directed in a systematic way by one or a few individuals mainly towards one individual who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenseless position, being held there by means of continuing mobbing activities”. Björkqvist [Björkqvist, Österman, Hjelt-Back 1994] considered mobbing as a set of recurring activities that aim to hurt and inflict mental or physical pain on a victim. These actions are directed at individuals or groups who are unable to defend themselves against such form of aggression. S. Einarsen [2003] defined mobbing (or bullying²) as a form of indirect aggression, which appears repeatedly and systematically against an employee who is unable to defend himself against such a course of negative acts. Hoel, Cooper and Faragher [2001] listed defining mobbing criteria which included: frequency of mobbing acts (repeatability or continuity), subjective perception

² S. Einarsen most often uses the term „bullying”, though sometimes he also refers to the term “mobbing”.

of these acts and their effects as negative, length of persecution (long-term or permanent) and imbalance of power between a person exposed to mobbing and a perpetrator. Matthiesen and Einarsen [2007] recognized, as the main mobbing criteria, the following ones: regularity of experiencing negative behaviours, length of time of their occurrence (at least half a year)³ and the inability of victims to defend themselves. It is necessary to highlight that mobbing can be implemented by people occupying any (not only managerial) position in the organizational hierarchy [Leymann 1996; Hoel, Cooper & Faragher 2001; Durniat 2010; Zapf et al. 2011]. According to a Polish mobbing researcher, K. Durniat [Durniat & Kulczycka 2006, p. 463]: „Mobbing is psychological abuse taking place between at least two partners in social interaction, systematically and intentionally applied by an oppressor (less often oppressors) against a victim (less often victims) in repetitive verbal and behavioural attacks. Mobbing has a mainly subjective character, but its effects are manifested by mental destabilisation of the victim, by a sense of injustice and bewilderment as well as by experiencing strong psychological stress”. The definition cited above is in agreement with the Polish legal mobbing definition [Labour Code, amendment of 2004, Art. 94, § 2, as cited in: Journal of Legal Acts 2003, No. 213, item 2081] which states that: „Mobbing is an action or behaviour on the part of an employee or targeted at an employee, consisting in repetitive and prolonged molestation and intimidation of an employee, which lowers the victim’s professional self-esteem and intends to humiliate or ridicule the victim as well as to isolate or ultimately eliminate the victim from the team”. Much research has shown that mobbing not only influences the health and well-being of the employees in a negative way [Nield 1996; Zapf, Knorz and Kulla 1996; Vartia 2001, Matthiesen, Einarsen 2004; Nielsen, Einarsen 2012; Durniat 2015a] but it also lowers employees’ job satisfaction and organizational engagement and, at the same time, diminishes efficacy and task fulfilment [Hoel & Cooper 2000; Hoel et al. 2003; Keashly & Jagatic 2003; Parzefall and Salin 2010; Durniat 2015a; 2015b].

Research questions

It was a comparative study of an exploratory character. It aimed to answer a number of questions connected with possible similarities and differences in experiencing and accepting negative workplace behaviours in a Polish and Spanish organisational context. Among the most important questions asked and discussed in this paper⁴ are the following:

³ This criterion was taken after Leymann [1990; 1996], though it has raised discussion between some scientists, who claim that even shorter time is enough to victimize a person.

⁴ There were more research questions and more analysis done for this study, but they are beyond the scope of this paper. The readers interested in more research details and other findings are asked to contact the authors of the paper or to look for their other publications.

1. What is the scale and type of mobbing experienced by Polish and Spanish employees?
2. What kind of specific negative workplace behaviours are most often experienced by Polish and Spanish employees? Is it similar or different?
3. What is the level of acceptance of negative workplace behaviours and what specific negative workplace behaviours are most un(accepted) by the participants of both samples? Is it similar or different?

Samples description

The data for this research were collected from two deliberately chosen samples of administrative employees in Poland (Wrocław) and in Spain (Almeria) in the year 2014. It was assumed that individuals employed in an administrative sector, regardless of the country, faced similar types of organizational tasks and duties and faced similar kinds of professional relations with other co-workers. Thus, the researchers had deliberately chosen participants only from that sector in order to be able to conduct some comparative analyses between them. The Spanish sample consisted of 148 participants: 86 (58%) women and 62 (42%) men, all of them were employed in a public higher education institute. The largest group of that sample (60%) was formed by people over the age of 45, 33% of them were between 36–45 years old and the remaining 7% were under 36 years old. The Polish sample consisted of 149 participants: 103 (69%) women and 46 (31%) men, of whom 60% were employees of public administration (sector of higher education and health care) and 40% were employed in private sectors of administration (higher education, commerce and services). Ideally, the Polish sample would consist only of the public higher education institute employees, but due to the shortfall in participants the sample was widened to include private administration sectors, beyond the field of education. The Polish sample included employees of whom 27% were over the age of 45, 20% were between 36–45 years old and 51% of participants were under 36 years old. The participation in the study was voluntary and anonymous. The researchers directly approached potential participants in appropriate sectors and positions and after they agreed to participate in the study, the data was collected. The respondents were tested mostly individually, sometimes in small groups, always accompanied by a psychologist who reduced participants' possible feelings of discomfort, providing them with a comprehensive explanation of the aims of the study.

Methodology and choice of research tools

This research had a quantitative character and was conducted in an ex post facto design. The original Polish psychometric tool, the SDM Questionnaire, was employed in the study. The questionnaire consists of 64 items arranged in two basic scales: the SDM-IDM scale (which is an inventory of typical mobbing behaviours; 43 items, Cronbach's $\alpha = 0.96$) and the SDM-ODC scale (an inventory of typical emotional and cognitive interpretations; 21 items, Cronbach's $\alpha = 0.97$). The SDM-IDM scale consists of three subscales: a scale of isolating and intimidating behaviours (19 items, Cronbach's $\alpha = 0.927$), a scale of humiliating and ridiculing behaviours (17 items, Cronbach's $\alpha = 0.932$) and a scale of behaviours hindering professional performance (7 items, Cronbach's $\alpha = 0.803$). The SDM-ODC scale consists of 21 items (Cronbach's $\alpha = 0.962$) and reflects the most typical emotions and cognitive interpretations occurring on the side of the victims⁵. The Polish tool uses a five-point, ordinal answer scale, reflecting the frequency of exposition to particular behaviours (from *never* to *very often*). Mobbing experience is assessed on the basis of cumulative result of the SDM-IDM scale. The correlating SDM-ODC scale completes the psychological picture of the mental suffering of the victims. In order to measure the level of acceptance of negative workplace behaviours, all the 43 items constituting the SDM-IDM scale were grammatically transformed and reused, constituting a separate scale in which the respondents were asked to assess the level of acceptance of each behaviour on a three-point ordinary scale (from *completely unacceptable*, through *sometimes acceptable* to *acceptable*). All the items of the scales were translated (and back translated) from Polish into Spanish by the authors of the paper and independently checked by two linguists. Based on the results obtained in this study, the reliability of the Spanish version of the IDM-SDM scale was checked and the following data were obtained: the overall IDM-SDM: Cronbach's $\alpha = 0.812$; the subscale of isolating and intimidating actions: Cronbach's $\alpha = 0.854$; the subscale of humiliating, ridiculing and compromising actions: Cronbach's $\alpha = 0.832$; and the subscale of actions hindering a completion of professional tasks: Cronbach's $\alpha = 0.754$. Due to the right-skew distribution of the measured variable (domination of low scores in mobbing test), a selection of non-parametric tests was used in the study. The statistical analyses were done with a significance alpha level of at least 0.05 with the use of "Statistics Program" with which both universities' computers were equipped.

⁵ Neither the ODC-IDM scale details nor results will be presented here as they are beyond the scope of this paper. The readers interested in more research details and findings are asked to contact the authors of this paper.

Presentation of main comparative research results

The scale and type of mobbing in the Polish and Spanish sample

The overall results of the SDM-IDM scale and the distribution of data known from previous mobbing research conducted in Poland with the use of the SDM Questionnaire on much bigger and more representative samples [cf. Durniat 2010, 2014b] allowed the researchers to assign the respondents into one of the three groups⁶: with low mobbing test scores, average mobbing test scores and high mobbing test scores. The results obtained in this study proved that over 14% of the researched Polish employees and 11.5% of Spanish participants reached high scores in the SDM-IDM scale, which means that these employees are exposed to workplace mobbing. The scores reached by the participants in the three SDM-IDM subscales indicated that both Polish and Spanish employees were often exposed to mobbing connected with hindering the completion of professional tasks (15.4% of Polish participants and 13.5% of Spanish ones reached high scores in that sub-scale). About 14.8% of the Polish employees and 11.5% of the Spanish employees reached high scores in the subscale of humiliating and ridiculing actions, and 13.4% of the Polish participants and 11.5% of the Spanish had high marks in the subscale of isolating and intimidating actions. The results of the conducted χ^2 tests indicate that they were not significantly different for the two groups of participants. Only in the case of the subscale of mobbing directed at hindering task completion, were some differences in the distribution of scores between the Polish and Spanish participants found. Significantly more Spanish employees experienced an average level of exposure to this mobbing style, while in Poland there were more employees reaching low scores in that subscale ($\chi^2(2, N=297) = 0.667; p < 0.0022$).

Experience of specific negative behaviours in both samples

The detailed analysis of the scores reached by both samples in reference to each item of the SDM-IDM scale and the comparisons of means allowed assessing what behaviours were most often experienced by the study participants. Interestingly, similar items reached the highest scores in both samples. In the case of the Polish sample they were as follows: "I am burdened with more tasks and duties than other employees" ($M = 2.30$; $SD = 1.15$), "Unrealistic time limits for doing tasks are set for me" ($M = 2.01$; $SD = 0.98$), "I am silenced while talking" ($M = 1.99$; $SD = 1.93$). In the Spanish sample the order of top

⁶ The SDM-IDM scale and its subscales "cutting points" were established in a year 2008, basing on the data collected on bigger samples of working population in Poland and the Questionnaire descriptive statistics: the distribution of data and the quartiles.

behaviours and scores were as follows: "I am burdened with more tasks and duties than other employees" ($M = 2.96$; $SD = 1.06$), "I am excluded from matters important for the organization" ($M = 2.01$, $SD = 1.12$) and "My promotion is impeded or blocked completely" ($M = 1.99$; $SD = 1.38$) as well as "I am ignored while other employees are selected for courses or trainings" ($M = 1.98$; $SD = 1.04$). Comparative analysis based on the Mann-Whitney test revealed that out of the all 43 behaviours constituting the SDM-IDM scale 10 were significantly more often experienced by Polish employees then by the Spanish ones, which is illustrated in table 1. Five of these behaviours came from the subscale of isolating and intimidating actions, 3 from the subscale of humiliating and ridiculing actions and 2 from the subscale of acts hindering professional task completion.

Table 1. Behaviours significantly more often experienced by Polish than by Spanish employees

Variable	Sample (Country)							
	Poland			Spain			U Mann-Whitney's test	
	XŚR	N	SD	XŚR	N	SD	Z	P
I am silenced while talking.	1.99	149	0.93	1.75	147	0.88	-2.426	0.015
I am made to accept responsibility for the faults of others.	1.79	149	1.20	1.44	146	0.69	-2.450	0.014
My commitment to work is underestimated.	1.66	148	0.99	1.39	148	0.70	-2.259	0.031
I have not been paid extra money owed to me (like bonuses, etc.).	1.58	149	1.07	1.30	148	0.79	-2.692	0.007
Some allusions are directed at me, without things being said openly .	1.58	149	0.86	1.40	148	0.75	-2.267	0.030
My every mistake is seized upon and blown out of proportion.	1.55	149	0.78	1.39	148	0.73	-2.026	0.043
I am avoided and ostracized by others at work.	1.53	149	0.90	1.26	148	0.63	-2.822	0.005
I am forbidden exercise my rights at work (like right for leave, bonus, proper working hours etc.)	1.42	148	0.82	1.22	148	0.57	-2.280	0.029
I am talked to in a rude and humiliating manner.	1.33	149	0.65	1.24	148	0.51	-3.237	0.001

Variable	Sample (Country)							
	Poland			Spain			U Mann-Whitney's test	
	XŚR	N	SD	XŚR	N	SD	Z	P
I was threatened with dismissal with no rational justification.	1.28	149	0.71	1.21	148	0.54	-2.751	0.006

Source: own elaboration, Katarzyna Durniat and Miguel Ángel Mañas Rodríguez.

Nevertheless, the differences test results show that the Spanish employees experienced significantly more often than the Polish ones six other behaviours, which is illustrated in table 2. Half of the high scored items belong to the subscale of isolating and intimidating acts, two come from the subscale of the acts hindering professional tasks' completion and one from the subscale of humiliating and ridiculing actions.

Table 2. Behaviours significantly more often experienced by Spanish than Polish employees

The item (behaviour)	Sample (Country)							
	Poland			Spain			Statistics: U Mann-Whitney's test	
	XŚR	N	SD	XŚR	N	SD	Z	P
I am burdened with more tasks and duties than other employees.	2.30	149	1.25	2.96	148	1.06	-5.038	<0.01
I am ignored while other employees are selected for courses or trainings	1.74	148	1.01	1.98	148	1.04	-2.471	0.013
I am excluded from matters of importance for the organisation.	1.49	148	0.91	2.01	148	1.22	-4.880	<0.01
My promotion is impeded or blocked completely.	1.41	149	0.78	1.99	148	1.38	-3.647	<0.01
My opinions and suggestions are put down.	1.35	149	0.73	1.52	148	0.80	-2.561	0.010
The directives and instructions that I am given are impossible to follow.	1.24	149	0.62	1.71	148	0.78	-6.664	<0.01

Source: own elaboration, Katarzyna Durniat and Miguel Ángel Mañas Rodríguez.

Acceptance of negative workplace behaviours

Basing on the distribution of results reached by the study participants in the scale measuring mobbing acceptance it can be concluded that there was a clear domination of low scores for both samples. It means that most of the mobbing behaviours were consistently and mutually “not accepted” (or only “sometimes accepted”) by the researched employees from both countries. Only 4 (out of the whole list of 43 behaviours) were assessed in more ambiguous and sometimes more “tolerant” way. Interestingly, on the top of them is placed a behaviour which was most often experienced by both countries’ participants: “I am burdened with more tasks and duties than other employees”. The level of acceptance of that particular behaviour proved to be significantly different between the researched countries ($\chi^2(2, N = 297) = 23.218$; $p < 0.01$). The Polish employees were relatively more tolerant towards being burdened with more tasks and duties than their Spanish colleagues (65% of them gave the answer “sometimes acceptable” while the biggest group of Spanish participants (52%) answered that it was “unacceptable”, though as many as 17% of Spaniards marked the answer “acceptable”). Among other behaviours reaching relatively high and ambiguous scores of acceptance we can refer to the following statement: “Some employees are silenced while talking” ($\chi^2(2, N = 297) = 51.559$; $p < 0.01$). As many as 30.4% of Spanish study participants (versus 6% of Polish ones) perceived that behaviour just as “acceptable”, though it was marked as “sometimes accepted” by 56.8% of Spanish employees and by 49% of Polish ones. Interestingly, that behaviour was significantly more often experienced by the Polish employees than their Spanish colleagues ($Z = -2.426$; $p = 0.015$). Another item receiving unequivocal answers was: “I am ignored while other employees are selected for courses or training”. This behaviour was significantly more often experienced by Spanish study participants ($Z = -2.471$; $p = 0.013$) as well as mostly “not accepted” by Spaniards (Spain: 79.7% vs. Poland 40.3%). Interestingly, the majority of the Polish employees (52.3%) as well as some of the Spanish ones (18.2%) perceived that behaviour as “sometimes accepted”. The fourth of the negative workplace behaviour that reached surprisingly high levels of acceptance was: “Some employees are accused of having a difficult and quarrelsome personality”. It was assessed as “sometimes acceptable” by 47.7% of the Polish and 48% the Spanish study participants (while it was “unaccepted” by 46.3% of Polish and 51.4% of Spanish employees). Nevertheless, all other researched behaviours were generally unaccepted by the participants of both samples, though the Chi square test revealed the existence of some statistically important differences between the two countries’ scores. The conducted differences tests results revealed that the Spanish employees (in comparison to the Polish ones) accepted in lesser degree eight behaviours which are listed in table 3. Six of these behaviours belong to the subscale of isolating and intimidating acts and two from the subscale of the actions hindering professional tasks completion.

Table 3. Behaviours significantly less accepted by Spanish than Polish employees

The Item (behaviour) and acceptance category		Sample (Country)				chi-square test results	
		Poland		Spain			
		N	%	N	%		
Some employees are burdened with more tasks and duties than other employees.	not accepted	44	29.5%	77	52.0%	chi²	23.218
	sometimes accepted	96	64.4%	54	36.5%	df	2
	accepted	9	6.0%	17	11.5%	p	<0.01
Some employees are ignored while other employees are selected for courses or trainings.	not accepted	60	40.3%	118	79.7%	chi²	48.239
	sometimes accepted	78	52.3%	27	18.2%	df	2
	accepted	11	7.4%	3	2.0%	p	<0.01
Some employees are avoided and ostracized by others at work.	not accepted	95	63.8%	129	87.2%	chi²	21.958
	sometimes accepted	49	32.9%	17	11.5%	df	2
	accepted	5	3.4%	2	1.4%	p	<0.01
Some employees have not been paid money owed to them.	not accepted	130	87.8%	144	97.3%	chi²	10.515
	sometimes accepted	17	11.5%	3	2.0%	df	2
	accepted	1	.7%	1	.7%	p	0.005
Some employees are assigned to do silly and pointless tasks at work.	not accepted	94	63.5%	136	91.9%	chi²	36.242
	sometimes accepted	43	29.2%	12	8.2%	df	2
	accepted	11	7.4%	0	0.0%	p	<0.01
Some employees' career is impeded and delayed.	not accepted	112	75.2%	128	86.5%	chi²	6.269
	sometimes accepted	32	21.5%	18	12.2%	df	2
	accepted	5	3.4%	2	1.4%	p	0.044
Any contact with some employees, including eye-contact, is avoided.	not accepted	113	75.8%	134	90.5%	chi²	11.812
	sometimes accepted	31	20.8%	13	8.8%	df	2
	accepted	5	3.4%	1	.7%	P	0.003
Some employees are excluded from matters importance for the organization.	not accepted	80	53.7%	99	66.9%	chi²	7.392
	sometimes accepted	59	39.6%	46	31.2%	df	2
	accepted	10	6.7%	3	2.0%	P	0.025

Source: own elaboration, Katarzyna Durniat, Miguel Ángel Mañas Rodríguez.

In contrast, seven other behaviours (6 from the subscale of isolating and intimidating acts and 2 from the subscale of humiliating and ridiculing actions) were less accepted by the Polish employees than the Spanish ones. These behaviours are listed in table 4.

Table 4. Behaviours significantly less accepted by Polish than Spanish employees

Item (behaviour) and acceptance category		Sample (Country)				Chi-square test results	
		Poland		Spain			
		N	%	N	%		
Some employees are silenced while talking.	not accepted	67	45.0%	19	12.8%	chi²	51.559
	sometimes accepted	73	49.0%	84	56.8%	df	2
	accepted	9	6.0%	45	30.4%	p	<0.01
Some employees' credibility and authority at work is challenged.	not accepted	134	89.9%	102	68.9%	chi²	21.208
	sometimes accepted	14	9.4%	37	25.0%	df	2
	accepted	1	.7%	9	6.2%	p	<0.01
Some employees are warned against making a complaint and threatened that it would even worsen their position at work.	not accepted	141	94.6%	131	89.7%	chi²	6.295
	sometimes accepted	6	4.0%	15	10.3%	df	2
	accepted	2	1.3%	0	0.0%	p	0.045
A lot of gossip about some employees is being spread.	not accepted	143	96.0%	127	85.8%	chi²	9.293
	sometimes accepted	5	3.4%	18	12.2%	df	2
	accepted	1	.7%	3	2.0%	p	0.010
Some employees' good relations with others are being spoilt.	not accepted	142	95.3%	118	80.3%	chi²	18.336
	sometimes accepted	4	2.7%	26	17.7%	df	2
	accepted	3	2.0%	3	2.0%	p	<0.01
Bad things are said about some employees.	not accepted	135	90.6%	119	80.4%	chi²	6.238
	sometimes accepted	13	8.7%	27	18.2%	df	2
	accepted	1	.7%	2	1.4%	p	0.044
A lot of lies are spread about some employees.	not accepted	144	96.6%	135	91.2%	chi²	6.020
	sometimes accepted	3	2.0%	12	8.2%	df	2
	accepted	2	1.3%	1	.7%	p	0.049

Source: own elaboration, Katarzyna Durniat and Miguel Ángel Mañas Rodríguez.

Discussion

The purpose of the study was to examine if the mobbing phenomenon (asa psychological and a social concept) and particular negative workplace behaviours are similarly experienced and accepted by Polish and Spanish employees working in similar organisational

settings. The overall SDM-IDM test results indicate that the prevalence of mobbing in the Polish and Spanish samples was very similar: more than 14% of Polish study participants and 11.5% of the Spanish ones were exposed to workplace mobbing. These results are in line with other epidemiological mobbing findings conducted with other validated methods [cf. Arenas 2015; Durniat 2014b; Moreno-Jiménez et al. 2008; Nielsen, Matthiesen, Einarsen 2010; Zapf et al. 2011].

Most prevalent in Polish and Spanish sample proved to be mobbing connected with hindering professional task completion. Referring to the Polish employees, the most prevalent was mobbing connected with humiliating and ridiculing acts, followed by mobbing based on employees' isolation and intimidation, while in the case of the Spanish employees it was the other way round. It is worth noting that the Polish employees reached a slightly higher score on all of the IDM-SDM subscales, though the differences were small and statistically not important. Still, it might suggest that Polish employees are more often exposed to workplace mobbing than the Spanish, which should be checked in further research conducted on larger and more representative samples. The results obtained showed that the sequence of most prevalent negative workplace behaviours was mostly similar for both countries, which supports the overall scales' results. Topping both list there were either behaviours from the subscale of isolating and intimidating actions or behaviours from the subscale of the acts hindering professional task completion. Interestingly, both Polish and Spanish study participants reached the highest means in reference to the same item, coming from the subscale of hindering professional task completion, i.e.: "I am burdened with more tasks and duties than other employees", though the Spanish employees seem to be even more exposed to that experience than their Polish colleagues ($Z = -5.038$; $p < 0.01$) and, at the same time, less prone to accept it ($\chi^2 (2, N = 297) = 23.218$; $p < 0.01$). That juxtaposition of scores is slightly intriguing and worth some consideration. A possible explanation of the high scores reached by most of the study participants in this item could refer to a strictly psychological mechanism: a distorted perception of ourselves and the exaggerated assessment of our own efforts and achievements correlated with the underestimation of the efforts and achievements of other people. A similar pattern of scores was found in reference to two more items: "I am ignored while other employees are selected for courses or trainings" and "I am excluded from matters of importance for the organization". Overall, the differences found between the researched samples suggests that the Spanish employees were less prone to accept various kinds of negative behaviours strictly connected to professional life and career development (although they experience quite a lot of them), while the Polish employees were more indulgent towards such practices. This kind of difference may be connected to a higher standard of living and to the prevalence of better working conditions in Spain in comparison to Poland [cf. EUROFOUND 2007, 2012]. Probably, the better

socio-economic conditions made Spanish employees more demanding and gave them higher expectations towards keeping such organizational standards that enable efficient tasks realisation and career development. All these conditions make employees more sensitive towards unfair organizational behaviours and practices. On the other hand, the results obtained indicate that the Polish employees were more critical and more sensitive towards personal attacks taking place in the workplace. A possible explanation of those results may be connected with cultural differences existing between the researched countries, especially in respect to power distance, which is higher in Poland than in Spain [Hofstede 2001], which leads to slightly different patterns of behaviours. It seems that in social interactions (also those prevailing in the workplace) Spaniards are more open, direct, vivid and straightforward than Poles and not so prone to be offended by personal remarks or attacks.

Conclusions and final remarks

The results obtained in the study, similarly to other cross-national mobbing research findings [Arenas et al. 2015; Escartin et al. 2011; Power et al. 2013] draw attention to some national and cultural differences in perceiving, accepting and experiencing negative workplace behaviours. Despite the fact that the general picture of the scale and type of mobbing experienced by the Polish and Spanish employees seemed to be very similar, the detailed analysis revealed some important and meaningful differences, discussed in this paper. Thus, one of the most important conclusions coming out of the study is that a particular workplace behaviour which is mostly accepted in one country (or organization) may be barely accepted (or simply unaccepted) in another. This finding is very significant for mobbing research as well as having direct implications in practice. First of all, mobbing researchers should be very cautious while implementing tools which seem to be 'cross-cultural' and universal, while, in fact, they are always rooted in a specific national, socio-organizational and cultural background, what leads to culturally biased results. Secondly, the practitioners, especially those who are managing (or simply working) in multi-cultural organizational settings, should be very cautious when implementing specific kinds of organizational behaviours and practices. For them it is necessary to remember that apparently neutral and fair behaviour may be experienced by some employees as an assault or even a mobbing indicator. Thus, careful management, open communication and regular cross-national and cross-cultural trainings focused on justifying and assessing specific organizational behaviours and practises are strongly recommended. These kinds of actions should help to avoid unwanted mobbing accusations, the threat of spoiled reputation, as well as high individual [Matthiesen, Einarsen 2004; Nielsen, Einarsen 2012; Durniat 2015a] and organizational costs [Hoel & Cooper 2000; Hoel et al. 2003;

Keashly & Jagatic 2003; Parzefall and Salin 2010]. The study presented here has some limitations: it was conducted only on selected, matching samples of administrative employees and only in reference to two European counties. Thus, the results cannot be generalized to the whole working population. It would be recommended to conduct similar studies on larger (if possible – representative) samples coming from more countries and representing a variety of cultural clusters.

References

Arenas A., Giorgi G., Montani F., Mancuso S., Perez J.F., Mucci N. & Giulio A. (2015), *Workplace bullying in a sample of Italian and Spanish Employees and its relationship with job satisfaction and psychological well-being*, "Frontiers in Psychology", No. 6.

Brodsky C. (1976), *The Harassed Worker*, D.C. Heath and Company, Lexington.

Björkqvist K., Österman K., Hjelt-Bäck M. (1994), *Aggression among university employees*, "Aggressive Behavior", No. 20.

Chappell D., Di Martino V. (2006), *Violence at work*, 3rd edition, International Labor Organization, Geneva.

Durniat K., Kulczycka A. (2006), *Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 1132.

Durniat K. (2010), *Mobbing as psychopathology and pathology of organization*, "Polish Journal of Applied Psychology", Vol. 8, No. 2.

Durniat K. (2012), *Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy, na przykładzie badania mobbingu w miejscu pracy*, "Czasopismo Psychologiczne", Vol. 18, No. 2.

Durniat K. (2014a), *Socio-organizational mechanisms of institutional exclusion – a challenge for multicultural organizations*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 6, No. 4.

Durniat K. (2014b), *Measuring and diagnosing mobbing phenomenon – beyond behavioural indicators*, oral presentation, 16th European Congress of Work and Organizational Psychology, 20–23 of May, Oslo, Norway.

Durniat K. (2015a), *Organizational and socio-organizational mobbing antecedents*, „Przedsiębiorczości Zarządzanie”, t. XVI, z. 3, cz. 1.

Durniat K. (2015b), *Mobbing dynamics and consequences*, „Przedsiębiorczości Zarządzanie”, t. XVI, z. 3, cz. 3.

Einarsen S. (1999), *The nature and causes of bullying at work*, „International Journal of Manpower”, No. 20.

Einarsen S., Raknes B.I. (1997), *Harassment in the workplace and the victimization of men*, „Violence and Victims”, No. 12.

Einarsen S., Hoel H., Notelaers G. (2009), *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire – Revised*, „Work and Stress”, No. 23.

Einarsen S., Skogstad A. (1996), *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 5, No. 2.

Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (2003), *The concept of bullying and harassment at work: The European tradition* [in:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C.L. Cooper (eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.

EUROFOUND (2007), *First European Quality of Life Survey: Time Use and Work-Life Options Over the Life Course*, Publications Office of the EU, Luxembourg.

EUROFOUND (2010), *Fifth European Working Conditions Survey (EWCS)*, Publications Office of the EU, Luxembourg.

EUROFOUND (2012), *Third European Quality of Life Survey – Quality of Life in Europe. Impacts of the crisis*, Publications Office of the EU, Luxembourg.

Escartín J., Rodríguez-Carballeira A., Zapf D., Porrúa C., Martín-Peña J. (2009), *Perceived severity of various bullying behaviours and the relevance of exposure to bullying*, „Work & Stress”, Vol. 23, No. 3.

Escartín J., Zapf D., Arrieta C., Rodríguez-Carballeira A. (2011), *Workers' perception of workplace bullying: A cross-cultural study*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 20, No. 2.

Field T. (1996), *Bully in Sight: How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying: Overcoming the Silence and Denial By Which Abuse Thrives*, Success Unlimited, Wantage, England.

Glasø L., Matthiesen S.B., Nielsen M.B., Einarsen S. (2007), *Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?*, "Scandinavian Journal of Psychology", Vol. 48, No. 4.

Giorgi G. (2010), *Workplace bullying partially mediates the climate-health relationship*, "Journal of Management Psychology", No. 25.

Giorgi G., Leon-Perez J.M., Arenas A. (2015), *Are bullying behaviors tolerated in some cultures? Evidence of a curvilinear relationship between workplace bullying and job satisfaction among Italian workers*, "Journal of Business Ethics", No. 131.

Gelfand M., Erez M., Aycan Z. (2007), *Cross-cultural organizational behavior*, "Annual Review of Psychology", No. 58.

Hauge L.J., Skogstad A., Einarsen S. (2007), *Relationships between stressful work environment and bullying. Results of a large representative study*, "Work & Stress", Vol. 21, No. 3.

Hoel H., Cooper C.L., Faragher B. (2001), *The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", No. 10.

Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage 2nd edition, Thousand Oaks, CA.

House R.J., Hanges P.W., Javidan M., Dorfman P., Gupta V. (eds.) (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage, CA.

Journal of Laws of 2003, No. 213, item. 2081 (Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Art. 943, Dz. U. z 2003 r. Nr 213, poz. 2081 ze zm.).

Kulczycka A., Durniat K. (2004), *Metodologiczne problemy badania mobbingu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 1032.

Keashly L. & Jagatic K. (2003), *By any other name: American perspectives on workplace bullying* [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, Taylor & Francis Press, London.

Leymann H. (1990), *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*, "Violence and Victims", No. 5.

Leymann H. (1996), *The content and development of mobbing at work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 5, No. 2.

Lorenz K. (1963), *Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression*, Wien.

Matthiesen S.B., Einarsen S. (2004), *Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work*, "British Journal of Guidance and Counseling", Vol. 32, No. 2.

Moreno-Jiménez B., Rodríguez-Muñoz A., Salin D., Morante M.E. (2008), *Workplace bullying in Southern Europe: Prevalence, forms and risk groups in a Spanish sample*, "International Journal of Organizational Behaviour", Vol. 13, No. 2.

Moayed F., Daraiseh N., Shell R., Salem S. (2006), *Workplace bullying: A systematic review of risk factors and outcomes*, "Theoretical Issues in Ergonomics Science", Vol. 7, No. 3.

Nield K. (1996), *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 5, No. 2.

Nielsen M., Matthiesen S.B., Einarsen S. (2010), *The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 83, No. 4.

Nielsen M.B., Notelaers G., Einarsen S. (2011), *Measuring exposure to workplace bullying* [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, Taylor & Francis, London.

Nielsen M.B., Einarsen S. (2012), *Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review*, "Work and Stress", Vol. 26, No. 4.

Notelaers G., Einarsen S. (2013), *The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire–Revised in a representative sample*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 22, No. 6.

Parzefall M., Salin D. (2010), *Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective*, "Human Relations", Vol. 63, No. 6.

Power J.L., Brotheridge C.M., Blenkinsopp J. et al. (2013), *Acceptability of workplace bullying: a comparative study on six continents*, "Journal of Business Research", No. 66.

Salin D. (2001), *Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies measuring bullying*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 10, No. 4.

Salin D. (2003), *Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments*, "International Journal of Management and Decision Making", Vol. 4, No.1, pp. 35–46.

Vartia M. (1996), *The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 5, No. 2.

Vartia M. (2001), *Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying*, "Scandinavian Journal of Work Environment Health", Vol. 27, No. 1.

Zapf D., Knorz C., Kulla M. (1996), *On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 5, No. 2.

Zapf D., Escartin J., Einarsen S., Hoel H., Vartia M. (2011), *Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace* [in:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice*, Taylor & Francis, London.

Agnieszka Rzepka

Faculty of Management, Department of Economics and Economic Management
Lublin University of Technology
a.rzepka@pollub.pl

Bożena Sowa

Department of Management and Economy
WSPiA University of Rzeszów
Bozena.Sowa@wspia.eu

Bogusław Ślusarczyk

Department of Macroeconomics and International Relations, Faculty of Economics
University of Rzeszów

European Integration and Its Impact on the Development of Entrepreneurship in Poland (Selected Aspects)

Abstract: When Poland joined the European Union in May 2004, a new phase in the history of modern Europe begun as western Europe united with eastern Europe which two decades prior had belonged to the Eastern Bloc and had been hostile to the market economy. Entering the EU does not generate economic growth and greater prosperity by its own means. A country's presence in the EU is not a guarantee for the country's development but merely an opportunity. Its full use depends on the country's economic policy and the management styles of its business entities.

Purpose of the article: The aim of this article is to provide an overview of the financial support of business entities operating in Poland, with special regard to SMEs, in two financial Frameworks: 2007–2013 and 2014–2020 (first years of Financial Framework).

Methodology/methods: in the paper statistical data analysis was used with regard to allocation of financial resources from the EU budget to subsidize Polish economic entities with a special focus on funding in the current Financial Framework 2014–2020.

Outcome: The situation of Polish businesses changed with Poland's accession to the European Union. The European Community market which is based on four freedoms, opened up to Polish entrepreneurs and as a result gave them new outlets untouched by domestic constraints.

Key words: entrepreneurship, economy, development, European integration, financial support

Introduction

When Poland joined the European Union in May 2004, a new phase in the history of modern Europe begun as western Europe united with eastern Europe which two decades prior had belonged to the Eastern Bloc and had been hostile to the market economy.

EU member states had decided to pursue a common policy which aimed at harmonious and balanced development of the individual countries that the EU comprised. With its accession to the EU, Poland's considerable political advancement in the international arena was observed and brought hope to end the country's political and economic isolation.

Poland's accession to the EU brought a change to the conditions for economic activity in Poland (According to Art. 2 of the Act of 2 July 2004 on freedom of economic activity [Journal of Laws of 2004, No. 173, item 1807, as amended]); entrepreneurs gained new opportunities to finance their activities and modernize their businesses, whereas citizens who were starting to learn the ropes of how to run a business were eligible for government subsidies and EU funding to cover the development of their business.

Access to EU funds contributed to society's growing economic activity and the development of micro-enterprises which has become the main driving force for the country's economy and the main factor in the decrease of unemployment in Poland (As defined by provisions of Art. 104 of the aforementioned Act, a micro-entrepreneur is an entrepreneur that in last two financial years employed less than 10 employees, on a yearly average, and achieved an annual net turnover from sales of goods, product, and services and financial operations not exceeding equivalent of EUR 2 in PLN or an entrepreneur that that sum of its assets specified in the financial statement for the end of one of these years did not exceed the equivalent of EUR 2m. in PLN). Making use of EU funds, Polish businesses provide services to individuals and small businesses, and because of their flexibility can readily adapt to changing market conditions and thus be able to compete with other businesses.

The free movement of people and capital has enabled thousands of microenterprises to provide their services not only in Poland but also in countries such as Germany, France, Norway and the United Kingdom [Rzepka 2016, pp. 168–178]. This would not have been possible without Poland's accession to the EU and lack of financial aid for start-up, modernization and development of businesses in Poland.

Thanks to the implementation of the EU cohesion policy, and in the cooperation of European and Polish institutions in the implementation of operational programmes, such as *Development of Eastern Poland* (Programme co-financed by EU funds 2.8 million euro), implemented in Poland in between 2007 and 2013. The purpose of this programme was to support the socio-economic development of five voivodeships of Eastern Poland, which at the time of Poland's accession to the EU were the least developed regions throughout the EU. The program was implemented under the National Strategic Reference Framework-NSRF 2007–2013) or *Human Capital* (One of the programmes financed by the European Funds implemented between 2007 and 2013 as part of which, the entrepreneurs could implement projects, among other things, contributing to increasing the competences of employees and facilitating conducting business activity. The budget of the whole programme amounted to EUR 11,420,207,049.00), areas of Eastern Poland situated on the border, including the Podkarpackie Voivodeship, have received millions in EU funds intended to support or develop small and medium-sized businesses. The aid spent and the entrepreneurship and diligence of Poles secured the country's economy growth despite the economic crisis. The credit for this goes not only to a huge mobilization and the country's appropriate internal policy, but first and foremost to Poles' own initiatives and the presence of Polish entrepreneurs in the single market.

The aim of this article is to provide an overview of the financial support for business entities operating in Poland, with special regard to SMEs, in two Financial Frameworks: 2007–2013 and 2014–2020 (first years of Financial Framework).

The role of European integration for Polish economy with special regard to entrepreneurship

Transformations that took place at the end of the 20th century brought about substantial changes to the conditions of functioning of small and medium businesses in Poland. A decline in society's wealth, reduced demand for goods and services, and the intensification of market competition placed significant obstacles to the development of the small business sector in Poland. At the same time Poland was making elaborate advanced preparations for its integration into the European Union which included political and legal adjustments and activities connected with the modernization of management and marketing systems, the introduction of new technologies and the creation of stron-

ger network links. This was a period of slow development of small and medium enterprises and of the government's preparations for Poland's EU integration [Lachiewicz 2005, p. 50].

The process of Poland's integration into the EU took place simultaneously to the events in the world economy such as its economic upswing that started in 2004 and was followed by financial crisis that reached its peak in the second half of 2008. Due to these reasons, visible changes in the Polish economy stemmed not only from Poland's EU membership but were also the result of many other factors. Therefore, it would be difficult to show what economic effects can be only associated with the EU accession [Kałużyńska, Smyk, Wiśniewski 2010, p. 6].

As a result of Poland's accession, numerous legal standardizations regarding economic activity were carried out. With time, the unified law contributed greatly to the success of Polish businesses in foreign markets. What is more, Polish law must comply with the provisions of EU regulations and directives, which in turn means that running a business state is very similar in all the EU Member States [Skibińska 2013, pp. 14–19].

The influence of the integration on the economy is considered to be significant and carries numerous advantages in relation to entrepreneurship. Poland's eastern border became the external border of the European Union. As a result, Poland has now been regarded as an equal economic partner, and the stereotype claiming the Europe's border ended in Berlin was brought to an end. This allowed to establish economic relations in many fields: the food industry, the industrial and automotive sectors, etc. [Rzepka, Bujał 2015, pp. 200–207].

Joining the EU opened the Polish market to Europe – more than 38 million people [Ludność Polski, www.liczby.pl/baza-wiedzy/ludność, accessed: 10 August 2017], but also brought the eastern markets closer. Companies from the EU countries have unlimited access to public contracts in Poland; the transfer of modern technologies has been observed, and businesses from Poland reach successfully for foreign markets [Zombirt 2010, pp. 425–435]. Polish workforce has found its place in the European employment market – Poles have become highly sought-after and appreciated employees and specialists, which is constantly verified by the European labour market. After Poland accessed the EU, businesses in the old EU countries were able to hire cheap and skilled workforce who – to the detriment of the Polish economy – have been contributing to the GDP of other EU countries [Zombirt 2010, pp. 425–435].

Unfortunately, from a social perspective, this phenomenon means that although workers devote themselves to work and are more productive while respecting their employees' requirements, their financial compensation does not always fit their efforts. Poland has also become a participant of the four EU freedom rules such as the freedom to work abroad, start and run a business, free movement within the Schengen area, free movement of services and capital.

Membership in the EU has opened up the possibility of using EU funds, thanks to which projects covering a very wide range: infrastructure, research, human capital development, etc. Using EU funding, not only projects of a purely economic nature or based on innovative economy can be introduced but also projects of a social character aiming to eliminate social exclusion for people with disabilities, unemployed, etc. This has paved a way for Poland's economic development, and the competitiveness of Polish products has improved. Poland is one of the few EU states that was not touched by economic recession, coped well with the economic crisis even though many Poles did not experience improvement in their living and working conditions [Lejczyk, Poźdźik 2010, pp. 89–90].

Some negative aspects of Poland's accession to the European Union can also be observed. They include an increased sense of loss of Polish national identity and the country's sovereignty, acceleration of globalization, influx of foreign goods and services that can supplant Polish companies, the need to unify numerous issues with the EU regulations even if they do not reflect Polish living conditions. Another issue is that the companies' own contribution is required in many projects co-financed by EU funds which has already forced many local governments into high debts. Poland's shrinking population is yet another problem – especially the migration of specialists such as physicians or IT professionals whose education was paid for with public money in the hope that one day they would be working for Poland's GDP and not for other EU countries [Osowczyk 2014, p. 3].

It is fair to emphasize the fact that despite the advantages and disadvantages associated with its EU membership, Poland's accession was rather a necessity – if Poland had not joined the EU, its position in the international business would have been greatly devalued. However, the advantages outweigh the disadvantages. During the pre-accession period, Poland received €6 million, €14 billion between 2004 and 2006 and €91 billion between 2007 and 2013. It is an undeniable fact that Poland has to bear its own costs such as the EU contribution, bureaucracy costs, money circulation costs, and project preparation. In order to receive EU funding, Poland's private and public sectors spent around €36 billion of their own money [Knap 2013, p. 8]. Consequently, the debt of local governments increased significantly, and some of them lost their liquidity. Pathological situations have also occurred along the way such as the inflated training market which in many aspects is a genuine waste of large sums of money and time. According to a report by the Ministry of Foreign Affairs, thanks to EU membership between 2007–2012 Poland's GDP increased by 18.2%, which was by far the best result in the EU [*Polska 1989–2014*, GUS 2014, pp. 60–66]. However, the government's greatest achievement is the overall amount of funding that Poland has received and is receiving from the European Union.

No other EU country has received more money than Poland. Virtually every Polish municipality has used EU funding to modernize roads, build sewage systems or sewage treatment plants, renovate community centers and schools. Only between 2007–2013

EU funding allowed to build a total of 1325 km of motorways and speedways, 1593 km of railway lines, and to purchase or repair a total of 1.965 buses and trams. As many as 25.000 companies received EU funding to develop their businesses and purchase hi-tech machines. Almost 500 research centers, 1300 universities and over 1.600 laboratories received aid from the EU. As many as 385 sewage treatment plants were built, and 36.000 km broadband cables were installed. EU funds also supported the creation of more than 290.000 jobs and secured places in kindergartens for nearly 135.000 children. Also the money from the pre-accession period should be added to this calculation [Gieorgica 2014, pp. 16–19].

Financial support for the small business sector from national funds and the European Union

The success and development of companies in Poland is largely determined by their access to financial aid. A company's financial backing or the prospect of their acquisition dictates economic decisions under competitive market conditions.

Europe's economic success depends largely on the growth of small and medium sized enterprises achieving their potential. It is precisely economic entities like these that produce more than half of all added value in the non-financial sector, and – very importantly – have created 80% of all new jobs in Europe in the past few years. These businesses have proven to be the foundation of many modern economies. The SME sector plays a crucial role in the economic development of Poland – it constitutes 99.8% of all companies, provides about 67% of jobs and generates about 48.6% of GDP. In the EU nearly 99% of the companies belong to the SME sector whose businesses employ up to 250 workers, provide two thirds of the overall workforce, and generate almost 60% of GDP [Latusek 2009, pp. 7–8].

The improvement of competitiveness and the increase of the growth potential of small and medium-sized enterprises depends on their access to financial resources. European countries have been experiencing problems resulting from the economic crisis that started in 2008, whereas the current crisis is mirrored in the reduced level of lending in the real economy. Accordingly, in December 2011 the European Commission issued a communication to the Council of the European Parliament, the Committee of the Regions and the European Economic and Social Committee entitled 'An action plan to improve access to finance for SMEs' which was drawn for 23 million small and medium-sized enterprises operating in Europe to contribute to boosting their growth [Korzeniowska 2012, p. 1]. The Plan intended to increase the financial support from the EU budget and the European Investment Bank. It also proposed the issuing of a proposal to improve the regulatory framework for venture capital by proposing a new European venture

capital regime that will enable EU venture capital funds to market their funds. The proposed regulation and other regulatory measures aimed at maintaining the flow of loans to small and medium-sized enterprises and improving access to capital markets, for example by reducing regulatory and administrative obstacles.

The European Union offers funding for small enterprises through grants, loans or, guarantees. Apart from that, SMEs can also benefit from EU support measures in the form of programmes available either directly (with EU grants) or through programmes managed at national and local level.

Financial support of small and medium-sized enterprises from state budgets is provided by The Polish Agency for Enterprise Development (PARP) via the Polish Entrepreneurs Foundation and other companies whose activities focus on business, innovations and entrepreneurship. To sum up, between 2004 and 2013 Polish businesses could use many form of financial support.

Polish Agency for Enterprise Development is responsible for the implementation of numerous national and international projects financed from the structural funds, the state budget and long-term European Commission programmes. The Agency's overall budget devoted to the realization of operational programmes totaled over €7 billion. This largest amount included in the budget was allotted the Operational Programme Innovative Economy (PO IG) – €3.9 bn, followed by the Operational Programme Development of Eastern Poland (PO RPW) – €2.67 bn and the Operational Programme Human Capital-PO KL [Ślusarczyk 2011, pp. 31–52] – €672 million [*Perspektywa finansowa 2007–2013*, as of 1 August 2017].

The Agency took part in the creation and implementation of the state policy on enterprise, innovation and adaptability of staff. It actively participates in developing the assumptions for support schemes under the Financial Framework 2014–2020. The Agency strives to become the key institution responsible for the creation of positive environment to support businesses. Pursuant to the principle "Think Small First" – "SMEs above all", all Agency's activities are implemented with a particular emphasis on the needs of the SME sector.

As part of the new EU Financial Framework 2014–2020, Poland will invest €82,3 bn from the EU Cohesion Policy. On 23 Maj 2014, the European Commission adopted a "Partnership Agreement" [*Nowa Perspektywa UE 2014–2020*, as of 1 August 2017] – the most important document setting down the strategy for the optimal use of European Funds in the new Financial Framework, which – like in the previous Financial Framework – will be realized through national and regional operative programmes.

Financial resources from the Cohesion Policy funding for 2014–2020 available to businesses will prove a powerful lever to support research and their commercialization, crucial land connection (motorways, expressway), development of entrepreneurship, envi-

ronmentally friendly transportation (railroads, public transport), digitalization (broadband Internet access, e-government services) or social inclusion and labor market activation. Over 2014–2020 the Cohesion Policy funds will be invested via 6 national operational programmes, including one transregional programmes for voivodships in the Eastern Poland (lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie). The Partnership Agreement serves as a point of reference [*Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020*, 2015, pp. 7–11]. The breakdown of EU funds into national programs is shown in the table below.

Table 1. The distribution of financial resources from the European Union budget in national programmes (2014–2020)

Name of the programme	Value
OP Infrastructure and Environment	27,41 bn euro
OP Smart Growth	8,61 bn euro
OP Digital Poland	2,17 bn euro
OP Education and Training	4,69 bn euro
OP Eastern Poland	2,0 bn euro
OP Technical Assistance	700,12 bn euro

Source: self-study on the basis of data available in MRR, *Wsparcie dla MŚPw ramach PO Inteligentny Rozwój 2014–2020*, pp. 3–12.

Between 2014 and 2020 local governments in each voivodship will manage about 40% of Cohesion Policy funds – a total of €31.28 billion. The Podkarpackie voivodeship will receive €2 114 243 760. The European Union has also created a new microfinance tool called Progress that allows small businesses as well as people who have lost their jobs and are planning to start a business to receive a micro loan. Also there is the Horizon 2020 programme for the research and innovation between 2014 and 2020, which aims to help businesses to invest in research and innovation in order to improve their competitiveness. In addition, the creation of SMEs and obtaining EU funding will be facilitated with its provisions.

The main theme of the Cohesion Policy for 2014–2020 is investing in the economic growth and job creation. The European Union's regional, employment and social policy for 2014–2020 seeks to adapt EU regional investment to Europe's long-term goals, including improving competitiveness. The most important target group of the policy are small and medium enterprises. To facilitate their access to funding, the rule of fund

eligibility were harmonized. In January 2012, the European Commission published a document entitled European Union Support Programmes for SMEs – an overview of the main funding opportunities available to European SMEs [Korzeniowska 2012, pp. 6–7]. The document outlines the main European funding programs available to small and medium-sized enterprises. Support programs are divided into four categories [Korzeniowska 2012, pp. 6–7]:

1. the possibility of thematic financing – environmentally-oriented financing, research, education. The general principle is co-financing; EU support covers only part of the cost of the project;
2. structural funds – beneficiaries of these funds receive direct financial contribution to the implementation of their projects. Program management and project selection are done at national and regional level;
3. financial instruments – most of the financial instruments are available through national financial intermediaries. Most of the instruments are managed by the European Investment Fund;
4. supporting the internationalization of SMEs – the support consists of helping medium-sized organizations or political authorities to reach markets outside the EU.

In summary, small businesses are a rapidly growing sector of the Polish economy, which creates new jobs and contributes to reducing unemployment. Micro-enterprises are more innovative in the SME sector than larger companies, which results from greater flexibility and adaptability to current market needs. Today, setting up your own business is becoming a more attractive choice of one's career and lifestyle. From a contemporary perspective, this is the path to creating new products and services, as well as creating new jobs and raising the overall level of prosperity.

Conclusions

The main objective of each business's activity is to make profits and reap the benefits of doing business, however, achieving that goal in today's economy is extremely difficult. An important tool for implementing business's plans is the efficient management of its resources.

The business's source for financing its development can be found both in its own funds and external funding. A business entity which aspires to exist in the market must therefore manage their assets rationally, which requires continuous access to information about its economic situation and financial performance. The company's financial position has a significant impact on its development and its image in the market economy, which relies on significant internal and external factors.

The situation of Polish businesses changed with Poland's accession to the European Union. The European Community market which is based on four freedoms, opened up to Polish entrepreneurs and as a result gave them new outlets untouched by domestic constraints.

As part of European Community co-operation a number of projects have been developed to bridge the existing disparities in development between the regions. Special programs are being developed to support the least developed regions of the EU Member States. Funds from these programs may be used to set up new business entities, to modernize or to develop companies within the framework of strategic guidelines developed by relevant EU institutions and national institutions.

To conclude, one could argue that it is not possible to create conditions for the development of a competitive and innovative economy without the acquisition of modern and innovative technologies. After Poland's accession to the EU, the implementation of the aforementioned tasks is supported through state and EU funding aimed to facilitate the development of small and medium enterprises.

References

Gieorgica P. (2014), *Jak Polska wykorzystała środki Unii Europejskiej*, PSPE, Warszawa.

Kałużyńska M., Smyk K., Wiśniewski J. (2010), *5 lat Polski w Unii Europejskiej*, Departament Analizy Strategii, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa.

Knap W. (2013), *Trochę dobrze i trochę źle. Bilans wejścia Polski do UE*, „Dziennik Polski”, published on 7 August, p. 8.

Korzeniowska D.M. (2012), *Wsparcie finansowe dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) ze środków krajowych i Unii Europejskiej*, Kancelaria Senatu, Biuro Analizy Dokumentacji, Warszawa. p. 1, pp. 6–7.

Lachiewicz S. (2005), *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie–struktura–warunki działania*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Latusek M. (2009), *Formy wspierania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, nr 11, pp. 7–8.

Lejczyk M., Poździk R. (2010), *Fundusze unijne – zasady finansowania projektów ze środków unijnych w Polsce w latach 2007–2013*, Verba, Warszawa.

Ludność Polski, [online] www.liczby.pl/baza-wiedzy/ludność, access: 10 August 2017.

Matejun M., Miller M. (2010), *Wpływ integracji europejskiej na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstwa* [in:] M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Nowa Perspektywa UE 2014–2020 – nowe możliwości dofinansowania dla przedsiębiorców i samorządów, [online] www.pl.gov.pl/PARP, access: 1 August 2017, pp. 7–11.

Osowczyk A. (2014), *Państwa Unii Europejskiej*, "Polska the Times", published 10 June, p. 3.

Perspektywa finansowa 2007–2013 (2017), [online] www.parp.gov.pl/perspektywa-finansowa-2007-2013, access: 1 August.

Polska 1989–2014 (2014), GUS, Warszawa, pp. 60–66.

Polska w Unii Europejskiej 2004–2014 (2014), GUS, Warszawa.

Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007–2013. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2011 (2011), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020. Umowa Partnerstwa (2015), Ministerstwo Rozwoju, Departament Koordynacji Strategii i Polityk Rozwoju, Warszawa.

Rzepka A., Bujak M. (2015), *Perspektywy przepływu inwestycji zagranicznych i korporacji transportowych w Polsce w dobie globalizacji: analiza przekrojowa* [in:] R. Kordoński, O. Struk, K. Sygduś, J. Ruciński (eds.), *Quo Vadis humanitas?: wyzwania i perspektywy rozwoju środowiska międzynarodowego w XXI w.*, Lwów–Olsztyn, pp. 200–207.

Rzepka A. (2016), *Rozwój MSP a postawa przedsiębiorcza w aspekcie rynku pracy, Analiza porównawcza na podstawie badań własnych* [w:] A. Barwińska-Matajowicz, B. Ślusarczyk, T. Czop (eds.), *Niedoskonałości współczesnego rynku pracy. Niedoskonałości–możliwości–prawidłowości*, wyd. Amelia Aneta Siewiorek, Rzeszów, pp. 168–178.

Skibińska E. (2013), *Prawo Unii Europejskiej*, wyd. 7, wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Sowa B. (2007), *Wykorzystanie instrumentów wsparcia finansowego MSP Polski południowo-wschodniej* [in:] B. Plagwo, *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce wschodniej*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku, Białystok, pp. 59–71.

Ślusarczyk B., Nowakowska-Hapel A. (2011), *Efekty generowane przez fundusze strukturalne w procesie rozwoju kraju i regionu* [in:] *Uwarunkowania wykorzystania funduszy unijnych w regionie*, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 3 z 2011 r.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.); Journal of Laws of 2004, No. 173, item 1807, as amended.

Wsparcie dla MŚPw ramach PO Inteligentny Rozwój 2014–2020 (2014), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 23 January, pp. 3–12.

Zombirt J. (2010), *Mechanizmy rynku wewnętrznego Unii Europejskiej*, III edition, Difin, Warszawa.

Małgorzata Rozkwitalska

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

mrozkwitalska@wsb.gda.pl

Gabriela Misiura

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

gabriela.misiura@personagrata.com.pl

Analiza efektu kraju pochodzenia na przykładzie korporacji szwedzkich

Analysis of the Country of Origin Effect on the Example of Swedish Corporations

Abstract: The aim of the paper is an attempt to portray the cultural and institutional conditions as well as specific features of Swedish multinationals. The discourse refers to the country-of-origin effect in multinational corporations that is an influence of the institutional and cultural environments on managerial practices in local markets. The study is based on the literature review and a case study and identifies the key characteristics of the institutional and cultural environments in Sweden such as egalitarianism, innovativeness, and care for quality of interpersonal relationships, consensus and social individualism. These features are noticeable in management of IKEA – a showcase example of promotion of “swedeness” in foreign markets.

Key words: country of origin effect, COO, Swedish corporations, multinational corporations, features of Swedish culture, IKEA values

Wstęp

Mimo wpływu globalizacji na praktyki przedsiębiorstw obecnych na rynkach międzynarodowych, przejawiającego się w ich ujednolicaniu i dążeniu do stosowania tzw. dobrych praktyk niezależnie od miejsca prowadzenia operacji, wciąż obserwuje się oddziaływanie otoczenia kulturowego i instytucjonalnego, z którego wywodzi się dany podmiot, na sposób zarządzania. Modele zarządzania amerykański i japoński są dobrze udokumentowane w literaturze przedmiotu [Rozkwitalska 2008a, ss. 79–102]. Mniej wiemy o cechach korporacji wielonarodowych (MNCs) wywodzących się z Europy. Celem tej pracy jest próba zobrazowania uwarunkowań kulturowych i instytucjonalnych oraz wyróżników korporacji szwedzkich, które na rynkach międzynarodowych wydają się hołdować idei promocji kultury miejsca, z którego pochodzą. W artykule odwołano się do koncepcji efektu kraju pochodzenia w praktykach MNCs na przykładzie korporacji szwedzkich. Zjawisko to w kontekście MNCs pochodzących ze Skandynawii, a w tym konkretnym przypadku ze Szwecji, jest słabo rozpoznane, zatem wyniki analizy będą stanowiły uzupełnienie luki w tym zakresie.

Rozważania rozpoczęto od opisu zjawiska efektu kraju pochodzenia, by następnie scharakteryzować szwedzki model gospodarki i zidentyfikować cechy szwedzkiej kultury biznesu. Kolejną część artykułu wyodrębniła cechy korporacji szwedzkiej. W pracy posłużono się studium przypadku korporacji IKEA.

Efekt kraju pochodzenia w działalności korporacji wielonarodowych

Przedmiotem rozważań w tym artykule jest efekt kraju pochodzenia (ang. *country-of-origin effect* – COO) odnoszony do MNCs. Zainteresowanie tym efektem ma związek z trwającymi od lat dyskusjami nad stopniem konwergencji państw wywoływanym przez globalizację, a na poziomie przedsiębiorstw – stopniem lokalizacji vs. standaryzacji praktyk zarządczych stosowanych w różnych lokalizacjach [Pudelko, Harzing 2007, ss. 535–559]. Koncepcja ta zakłada, że nawet najbardziej globalne MNCs wykazują cechy typowe dla rynku, z którego się wywodzą. Widoczne jest to na przykład w sposobie zarządzania filiami, w praktykach w obszarze HRM, procesach decyzyjnych, kontroli, a nawet ścieżkach umiędzynarodowienia [Noorderhaven, Harzing 2003, ss. 47–66]. Wynika to z tego, że praktyki tych podmiotów są nadal mocno zakorzenione w społecznych i instytucjonalnych uwarunkowaniach państw, z których pochodzą, pomimo ekspansji na rynki zagraniczne [Almond 2011, ss. 258–271].

N. Noorderhaven i A. Harzing [2003, ss. 47–66] odnoszą efekt COO do zjawiska obserwowanego na poziomie MNCs jako całości (a nie jej jednostek lokalnych) w obsza-

rze strategii internacjonalizacji strategii kontroli operacji międzynarodowych wywołanego przez zróżnicowanie otoczenia instytucjonalnego i kulturowego. Z kolei M. Pudelko i A. Harzing [2007, ss. 535–559] oraz P. Almond [2011, ss. 258–271] wiążą efekt COO także z praktykami w obszarze HRM, zwracając uwagę, iż obecnie HRM uzyskało znaczenie strategiczne.

W analizie efektu COO istotne jest również określenie, czym jest kraj pochodzenia MNCs. Noorderhaven i Harzing [2003, ss. 47–66] podkreślają, że nie można go utożsamiać z miejscem, w którym znajduje się siedziba główna MNCs, gdyż na przykład ze względów podatkowych mogło nastąpić jej przeniesienie do innego państwa. Problem z określeniem kraju pochodzenia jest typowy dla wszelkich badań nad COO prowadzonych na przykład w marketingu czy zarządzaniu międzykulturowym¹. Proponuje się, aby dokonując wyboru kraju pochodzenia w analizie efektu COO, brać pod uwagę historyczne doświadczenia oraz prawne i ideologiczne dziedzictwo. Kluczowe ma być więc państwo, w którym dana korporacja powstała i rozwijała się. Inercja organizacyjna ma tłumaczyć, dlaczego efekt COO jest nadal widoczny, gdy podmiot dokona ekspansji poza rynek macierzysty [Noorderhaven, Harzing 2003, ss. 47–66].

Badanie COO stanowi szczególny przedmiot zainteresowania przedstawicieli tzw. szkoły dywergencji lub niekonwergencji, którzy podkreślają zakorzenienie metod zarządzania MNCs w kulturowym i instytucjonalnym kontekście krajów pochodzenia [Pudelko, Harzing 2007, ss. 535–559]. Wyróżnia się tu dwa nurty, tj. orientacji kulturowej i orientacji instytucjonalnej. Pierwszy z nich odwołuje się głównie do prac antropologów i wskazywanych przez nich wymiarów kulturowych. Najpopularniejsze w jego ramach są model i definicja kultury jako zaprogramowania umysłowego opracowane przez G. Hofstede. W tym nurcie uwypukla się znaczenie różnic kulturowych w kształtowaniu praktyk zarządczych. Drugi nurt, instytucjonalny, postrzega instytucje (a w ich obrębie system gospodarczy, odmiany kapitalizmu, stosunki pracy itp.) jako główny czynnik różnicujący praktyki przedsiębiorstw [Pudelko, Harzing 2007, ss. 535–559; Almond 2011, ss. 258–271], przyjmując, że instytucje oddziałują na sposób zarządzania (ustanawiając prawa). Bada się także tzw. formy organizacyjne obejmujące zróżnicowanie płac, organizację pracy, system uznawania kwalifikacji, struktury organizacyjne itp. [Noorderhaven, Harzing 2003, ss. 47–66].

Praktycznym odzwierciedleniem COOw MNCs jest stopień, w jakim ich strategie i sposób funkcjonowania na rynkach lokalnych podlegają presji integracji vs. dostosowywania, a w obszarze realizacji poszczególnych funkcji (jak marketing, HRM, produkcja itp.) – standaryzacji vs. lokalizacji. Standaryzacja oznacza, że praktyki MNCs w każdym miejscu operacji przypominają te stosowane w przedsiębiorstwie macierzystym, czy-

¹ Przegląd sposobu rozumienia efektu COO w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego można znaleźć w pracy Rozkwitalskiej i Boguszewicz-Kreft [2014, ss. 557–564].

li podlegają oddziaływaniu efektu COO. Lokalizacja wiąże się z dostosowywaniem praktyk zarządczych do lokalnego otoczenia instytucjonalnego i kulturowego. Wówczas filie ulegają presji izomorfizmu otoczenia kraju goszczącego, by zyskać legitymizację społeczną [Pudelko, Harzing 2007, ss. 535–559; Forstenlechner, Mellahi 2011, ss. 455–461]. Dotychczasowe badania pokazują, że MNCs z różnych krajów różnią się pod względem stopnia standaryzacji praktyk. Wciąż istnieje luka w identyfikacji efektu COO w odniesieniu do MNCs wywodzących się z Europy, choć liczba studiów systematycznie rośnie [Kühlmann, Hutching 2010, ss. 20–38].

Otoczenie instytucjonalne i kulturowe oraz ich wpływ na biznes

Podmioty gospodarcze, które powstają w danym kraju, stają się naturalnym nośnikiem cech tego państwa, ale działają też w ramach norm dla niego typowych. Jednostka, która nabyła w toku socjalizacji określone normy, wartości, w danym kraju będzie się zachowywać i komunikować w sposób typowy dla otoczenia, z którego się wywodzi, zróżnicowany jedynie cechami własnej tożsamości. Nowa Ekonomia Instytucjonalna (NEI) wskazuje na kształt, rolę i znaczenie instytucji w przestrzeni gospodarczej. Według NEI instytucje przejawiają się na czterech poziomach [Williamson 2000, ss. 595–613, Woźniak-Jęchorek 2014, s. 399]:

1. poziom pierwszy – nieformalny, kształtowany spontanicznie przez setki czy tysiące lat (zwyczaje, tradycje, religia),
2. poziom drugi – formalny – zbiór reguł (prawnych i politycznych),
3. poziom trzeci – wprowadzanie regulacji rynkowych,
4. poziom czwarty – bieżąca alokacja zasobów.

Według NEI instytucją będzie zarówno tradycja, jak i korporacja, zatem instytucje są głęboko zakorzenione w kulturze, odzwierciedlonej tu poprzez religię, tradycję, obrzędowość, zwyczaje.

Instytucje można podzielić na formalne i nieformalne [Kuder 2011, s. 89]. Barometrem jakości instytucji formalnych w danym kraju będzie poziom zaufania do państwa wyrażony choćby w inwestycjach. Tam, gdzie zawodzą instytucje formalne, do głosu dochodzą uregulowania nieformalne, w skrajnej postaci przyjmujące postać tzw. *crony capitalism*, którego sedno oddaje potoczne polskie określenie „kolesiostwo” [Pęciak 2013, s. 188].

Otoczenie kulturowe ma równie istotny jak instytucje wpływ na stosunki w gospodarce danego kraju. Kulturę można zdefiniować jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 21], a zatem odpowiada poziomowi pierwszemu z przytoczonej wcześniej klasyfikacji instytucji. Jedną z najczęściej wykorzystywanych klasyfika-

cji państw odnoszących się do wymiarów różnic kulturowych jest propozycja Hofstede, który w swoich badaniach zidentyfikował różnice między kulturami narodowymi w pięciu wymiarach (zob. tabela 1) [Griffin 2015, s. 163].

Tabela 1. Różnice między kulturami narodowymi oraz przykłady krajów według koncepcji G. Hofstede

Cecha	WYMIAR	Cecha
Indywidualizm – pierwszeństwo mają interesy jednostki	Stosunek do grupy/jednostki	Kolektywizm – pierwszeństwo ma interes grupy
Szacunek do władzy – autorytet powiązany z czyjąś pozycją w hierarchii	Stosunek do władzy	Tolerowanie władzy – jednostki oceniają władzę pod kątem jej prawowitości lub osobistych interesów
Akceptacja niepewności – pozytywna reakcja na zmiany nowe możliwości	Stosunek do niepewności	Unikanie niepewności – preferowanie działań ustrukturyzowanych i rutynowych
Agresywne zachowania w odniesieniu do celu (MĘSKIE) – cenione są dobra materialne, pieniądze asertywność	Nastawienie na cele	Zachowania pasywne w odniesieniu do celu (KOBIECE) – cenione są relacje społeczne, jakość życia i dobrobyt innych
Orientacja na długi okres – nastawienie na ciężką pracę długim okresie	Stosunek do czasu	Orientacja na krótki okres – preferowane są szybkie efekty

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rozkwitalska 2007, ss. 104–106].

Z kolei F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner przedstawiają nowy wymiar określany jako „powściągliwość-ekspresyjność” oraz wymiar „stosunek do przyrody” [Rozkwitalska 2007, ss. 107–111].

Tabela 2. Wymiary i cechy kultur według teorii F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

Wymiar	Cechy kultur	Kraje
Stosunek do ludzi	Uniwersalistyczne	Ameryka i Europa Płn., germańskie
	Partykularne	kraje azjatyckie, arabskie i Ameryki Łacińskiej
	Indywidualistyczne	Ameryka i Europa Płn., germańskie
	Kolektywistyczne	kraje azjatyckie, arabskie i Ameryki Łacińskiej
	Powściągliwe	Etiopia, Japonia, Polska, Nowa Zelandia, USA
	Emocjonalne	Kuwejt, Egipt, Hiszpania, Włochy, Francja
	Wycinkowe	USA, Szwecja, Holandia, Bułgaria, Czechy
	Całościowe	Włochy, Chiny, Wenezuela, Singapur, Egipt
	Ceniące status osiągnięty	kraje skandynawskie, Ameryka Płn., Anglia
	Ceniące status przypisany	Tajlandia, Indie, Japonia, kraje arabskie
Stosunek do czasu	Sekwencyjne	Ameryka Płn., wiele krajów Europy Zachodniej
	Synchroniczne	kraje azjatyckie, Rosja, Wenezuela, Nepal
Stosunek do przyrody	Wewnątrzsterowne	Ameryka Płn., wiele krajów Europy Zachodniej
	Zewnątrzsterowne	kraje azjatyckie, Rosja, Wenezuela, Nepal

Źródło: [Rozkwitalska 2007, ss. 107–111].

Otoczenie instytucjonalne i kulturowe w Szwecji

W Szwecji, podobnie jak w innych krajach skandynawskich, funkcjonuje model państwa opiekuńczego, tzw. model nordycki, którego cechą jest egalitarna polityka społeczna prowadzoną w ramach konkurencyjnej gospodarki rynkowej [Leśniewski 2015, s. 7].

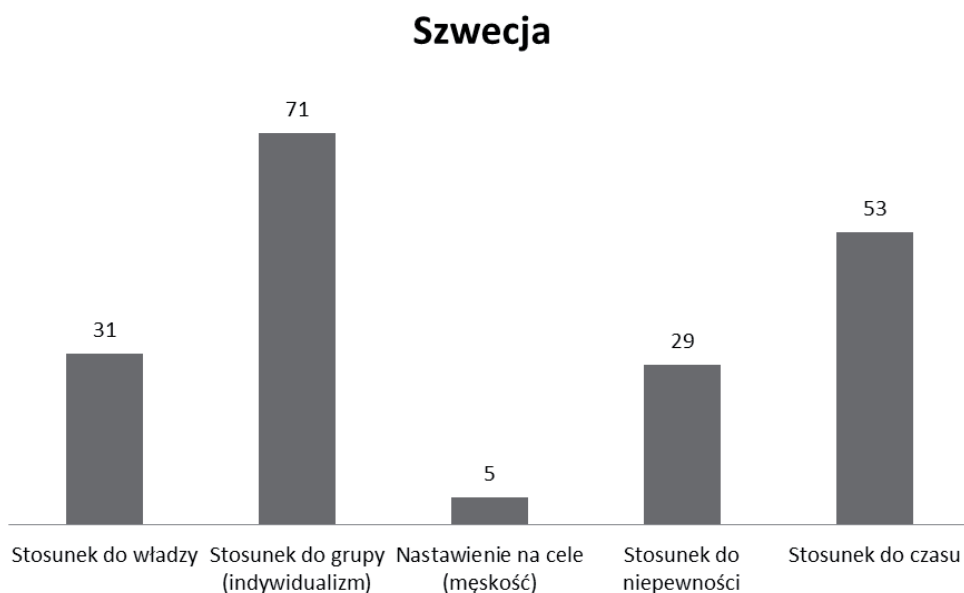
Ten zdawałoby się niezwykle kosztowny model gospodarki daje Szwecji 6 miejsc w Globalnym Raportcie Konkurencyjności Gospodarek. W rankingu *The Global Com-*

petitiveness Report, przygotowanym przez World Economic Forum, Szwecja obok innych krajów nordyckich jest zaliczana do tych państw, które swoje gospodarki opierają na innowacjach [Leśniewski 2015, s. 14].

Podstawowe idee szwedzkiego państwa dobrobytu to uniwersalizm (przynależność do systemu powszechnych usług), solidaryzm oraz egalitaryzm i opiekuńczość (decydująco redystrybucyjnymi zabezpieczającym charakterze państwa dobrobytu) [Kościwicz 2014, s. 54].

W kontekście przedstawionych wcześniej wymiarów kultury analizę wartości kulturowych Szwecji zgodniez kryteriami wyznaczonymi przez Hofstede prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Wymiary i wskaźniki kultury Szwecji według G. Hofstede



Źródło: <https://geert-hofstede.com/sweden.html>, dostęp: 23.04.2017.

Według przedstawionych danych Szwecję charakteryzuje niski dystans władzy (31/100), wysoki wskaźnik indywidualizmu (71/100), bardzo niski wskaźnik męskości (5/100), świadczący o tym, że kultura Szwecji jest kulturą kobiecą, opartą na konsensusie, w której konflikty są rozwiązywane w drodze negocjacji [Celadinaite, Mandre 2015, s. 21]. Wskaźnik orientacji długoterminowej jest umiarkowany (53/100), a akceptacja niepewności wyraźnie wysoka (78/100), co świadczy o śmiałości i otwartości wobec np. nadchodzących zmian.

Analiza przypadku Szwecji zgodnie z koncepcją Ch. Hampden-Turnera i F. Trompenaarsa wskazuje na takie cechy kultury szwedzkiej, jak: indywidualizm, świadomość tożsamości, zewnątrzsterowność, równość i otwartość komunikowania się. Bardzo ciekawe wydaje się opisanie znaczenia indywidualizmu w społeczeństwie nastawionym na solidarność i równość, gdyż pozornie te pojęcia zupełnie do siebie nie przystają. Przyjęcie zasad indywidualizmu w solidarnym państwie dobrobytu oznacza, że będąc w grupie, szanuje się odmienności indywidualizm innych; z tego względu tę postawę można określić jako „społecznie odpowiedzialną wolność” [Barinaga 1999, s. 5]. Wspomniany balans pomiędzy solidarnością a indywidualizmem najlepiej oddaje szwedzkie słowo *lagom*, które można przetłumaczyć jako „w sam raz”.

Przeciętny Szwed w pracy hołduje takim zasadom, jak: etyczność, punktualność, grzeczność. Typowy dla organizacji wywodzących się ze Szwecji, czy innych krajów skandynawskich, jest szacunek dla pracownika (dążenie do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym), dążenie do pełnego wykorzystania zasobów oraz komunikacja niskokontekstowa [Bachnik 2010, ss. 83–86].

Szwedzka korporacja – próba identyfikacji

Gospodarka Szwecji a kierunki ekspansji międzynarodowej

Szwedzka gospodarka od lat należy do krajów UE o najwyższym dochodzie na jednego mieszkańca. Szwecję zamieszkuje niespełna 10 mln obywateli², co oznacza, że wzrost sprzedaży i rozwój firm może nastąpić jedynie poprzez zdobywanie nowych rynków zagranicznych (co napędza eksport). Dzięki bogactwom naturalnym Szwecja jest jednym z największych eksporterów stali, rudy żelaza oraz celulozy. Do kluczowych gałęzi przemysłu należą przemysł hutniczy, drzewny, maszynowy, produkcja środków transportu, chemii oraz elektrotechniki [Bevz, Sieńko 2015, s. 8]. W rankingu Forbesa [<https://www.forbes.com/global2000/>, dostęp: 22.04.2017] prezentującym 2000 największych światowych korporacji znalazły się aż 23 firmy szwedzkie. Dla porównania w przypadku Polski, której populacja jest niemal 4-krotnie większa od szwedzkiej, w tym samym rankingu znalazło się jedynie 5 polskich firm.

Cechy szwedzkiej korporacji, zarządzania i przywództwa

Hampden-Turner i Trompenaars na bazie wyznaczników egalitaryzm–hierarchia oraz orientacja na osobę–orientacja na zadania wyróżnili cztery modele kultur organizacyjnych, w zależności od tego, który z wyznaczników oddziałuje z największą siłą.

² Na stronie <http://www.worldometers.info/world-population/sweden-population/> można znaleźć liczbę 9 907 801 mieszkańców na dzień 23.04.2017.

Są to: Inkubator, Rodzina, Pocisk Sterowany Wieża Eiffa [Rozkwitalska 2008b, ss. 234–237]. W szwedzkich korporacjach najczęściej spotykane są Inkubator i Pocisk sterowany [Rozkwitalska 2008a, s. 90]. Pierwszy z nich charakteryzuje się dużym naciskiem na egalitaryzm i skupieniem na osobie, najważniejszym celem jest samospełnienie uczestników. To organizacja służy ludziom, nie zaś odwrotnie. W przypadku Pocisku sterowanego również istotne są szacunek i idea egalitaryzmu, nacisk położony jest jednak na zadanie. Praca jest planowana w oparciu o przyjętą strategię, widać dużą rolę grup zadaniowych, często interdyscyplinarnych. W takich kulturach często zarządza się przez cele [Rozkwitalska 2008a, s. 90]. Relacje międzyludzkie w Inkubatorze są osobiste, natomiast w Pocisku sterowanym służą realizacji celu grupowego [Bachnik 2010, s. 45]. Przedstawione modele nie są typowo szwedzkie, ani nawet skandynawskie, gdyż występują w wielu innych przedsiębiorstwach (np. anglosaskich). Tym, co stanowi o szwedzkim czy skandynawskim charakterze przedsiębiorstwa, jest z pewnością zarządzanie. Jego cechy to: szacunek dla pracowników, partnerstwo i dzielenie się wiedzą, rozsądne wynagrodzenie, swoboda działania, zarządzanie przez inspirowanie [Bachnik 2010, ss. 92–93].

Szwedzka kultura konsensusu jest widoczna w sposobie funkcjonowania firm przynajmniej w dwóch obszarach. Chodzi o: 1) liczne spotkania mające na celu wypracowanie wspólnego stanowiska i powzięcie ostatecznej decyzji oraz 2) spotkania nieformalne przy kawie (*fikapaus* – czas na *small-talk* przy kawie i ciastku) [Alexander 2010, ss. 7–28].

Szwedzki przywódca jest najczęściej jednym z pracowników, nie zaś osobnym graczem [Lämsä 2010, s. 144], liderem delegującym, przyjmującym rolę *coacha*.

Studium przypadku – „szwedzkość” korporacji IKEA

Metodą badań zastosowaną w tym artykule jest studium przypadku. Ponieważ problem będący przedmiotem analizy jest stosunkowo słabo zbadany, uznano, że skupienie się na pojedynczym przypadku może stanowić bazę dla dalszych badań przy użyciu tej samej metody [Jemielniak 2012, s. 8] w obszarze innych korporacji szwedzkich. Studium przypadku badanej firmy w kontekście COO stanie się punktem odniesienia dla analizy tego problemu badawczego. Korporacją wytypowaną w sposób celowy jest IKEA. W analizie wykorzystano materiały pochodzące ze źródeł wtórnych – dokumentów publikowanych przez IKEA oraz wcześniejsze prace badawcze prowadzone w tej firmie. Wysokie podatki w szwedzkim państwie dobrobytu stały się powodem, dla którego koncern IKEA przeniósł swoją siedzibę do europejskiego paragrafu podatkowego, jakim jest Holandia. Aktualnie IKEA, firma kojarząca się światu ze Szwecją, a Szwedom ze Smalandią, ma swoją siedzibę w holenderskim Delft³. Produkty IKEA to synonim wygody, skan-

³ Gdyby więc rozpatrywać kraj pochodzenia tej firmy z poziomu lokalizacji jej *headquarters*, należałoby uznać firmę IKEA za holenderską, co byłoby jednak z gruntu błędne.

dynawskiego designu, który dzięki masowej produkcji może trafić do średnio zamożnego klienta. IKEA jest firmą szwedzką, co podkreśla logo w kolorach szwedzkiej flagi, asortyment nawiązujący do tradycji typowych dla Szwecji, czy wreszcie menu restauracji na terenie sklepu, z typowo szwedzkimi daniami. „Szwedzkość” jest wyczuwalna także w sposobie organizacji firmy. Przekaz, jaki IKEA kieruje do potencjalnych pracowników na swojej stronie internetowej w zakładce „praca”, bardzo wyraźnie wskazuje na kraj pochodzenia firmy [http://www.ikea.com/ms/pl_PL/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/wartosci.html, dostęp: 24.04.2017]. Tabela 4 pokazuje wybrane wartości ich analizę w świetle przedstawionych wcześniej szwedzkich wartości kulturowych.

Tabela 4. Analiza wartości korporacji IKEA

Opisywana przez IKEA wartość	Analiza
Jesteśmy różnorodną grupą ludzi pochodzących z różnych stron świata, których łączy szczerłość, bezpośredniość i pasja – wyposażenie domu.	Zdanie, które może kojarzyć się z modelem inkubatora, w którym pracującą grupę ludzi łączy prawdziwa pasja. Bezpośredniość z kolei wskazuje na niskokontekstowość.
Razem możemy rozwiązać problemy, które z pozoru wydają się nie do rozwiązania. Robimy to codziennie.	Praca zespołowa, dochodzenie do rozwiązań razem, społeczny indywidualizm.
Łączy nas poczucie wspólnoty i entuzjazm.	Solidarność typowa dla społeczeństwa szwedzkiego, chętnie podkreślana jako wartość kulturowa.
Przywództwo poprzez przykład.	Lider jest jednym z członków zespołu, współpracuje z zespołem i coachuje jego członków.
Szanujemy siebie nawzajem, naszych klientów i dostawców.	Poszanowanie prawa do indywidualności, czyli inności, w socjalnym państwie dobrobytu.
Kwestionujemy stare rozwiązania i utarte schematy. Jeśli tylko pojawi się lepszy pomysł, nie boimy się zmian.	Wskazanie na wysoką akceptację niepewności przez Szwedów.

Źródło: opracowanie własne.

Analizowana korporacja z jednej strony podkreśla swoje otwarcie na różnorodność i międzynarodowość, a z drugiej strony „szwedzkość” pochodzenia [Wigerfelt 2013, s. 1]. Polityka personalna firmy opiera się na założeniu, że pracownik, o którego przedsiębiorstwo się troszczy, jest bardziej zaangażowany [Rozkwitalska 2007, s. 278]. W związku z tym poszerzane są korzyści, jakie IKEA oferuje swoim przyszłym pracownikom [http://www.ikea.com/ms/pl_PL/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/wartosci.html, dostęp: 24.04.2017].

„Szwedzkość” IKEA nie zawsze spotykała się z przychylnym przyjęciem na rynkach lokalnych. Niemieccy pracownicy mieli problem ze zwracaniem się do wszystkich na „ty”, z kolei francuscy pracownicy korporacji niezbyt dobrze czuli się w rzeczywistości, w której nie ma oficjalnych opisów stanowisk czy dokładnie spisanych procedur.

Zakończenie

Efekt COO uwypukla znaczenie korzeni instytucjonalnych i kulturowych w kształtowaniu sposobu zarządzania przedsiębiorstwami, w tym MNCs. Przyjęta metoda badań nie pozwala na uogólnienia, można jednak stwierdzić, że kluczowe cechy otoczenia instytucjonalnego i kulturowego Szwecji: egalitaryzm, innowacyjność, troska o jakość relacji interpersonalnych, dążenie do konsensusu, społeczny indywidualizm, są tym, co można uznać za „szwedzkość”. Są one także widoczne w sposobie zarządzania korporacją IKEA.

Z punktu widzenia praktycznych implikacji badań nad efektem COO istotne jest budowanie świadomości, że podmiot wywodzący się z określonego rynku może przejawiać cechy typowe dla niego, a w efekcie promować specyficzne wartości czy stosować specyficzne praktyki. Kandydaci do pracy powinni zdawać sobie sprawę, że w zależności od kraju pochodzenia oczekiwania względem nich, jak i późniejsze stosunki pracy mogą być odmienne.

Ciekawym kierunkiem dalszych badań jest identyfikacja wpływu efektu COO na praktyki korporacji szwedzkich w obszarze HRM oraz określenie roli otoczenia instytucjonalnego i kulturowego krajów lokaty, takich jak np. Polska, w moderowaniu tego efektu.

Bibliografia

Alexander J. (2010), *How Swedes manage*, Intermedia Publication, Ingarö.

Almond P. (2011), *Re-visiting “country of origin” effects on HRM in multinational corporations*, “Human Resource Management Journal”, 21(3).

Bachnik K. (2010), *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*, CeDeWu, Warszawa.

Barinaga E. (1999), *Swedishness through lagom: can words tell us anything about a culture* [in:] *Research Paper Series, Centre for Advanced Studies in Leadership*, Stockholm.

Bevz V., Sieńko A. (2015), *Perspektywy przystąpienia Szwecji do strefy Euro*, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

Celadinaite E., Mandre K-L. (2015), *The perceptions of work-related conflicts of Swedish and non-Swedish employees in Volvo X*, Report Nr. 2015:030, Department of Applied Information Technology, University of Gothenburg.

Forstenlechner I., Mellahi K. (2011), *Gaining legitimacy through hiring local workforce at a premium: The case of MNEs in the United Arab Emirates*, "Journal of World Business", 46(4).

Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (2003), *Europejskiej światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności działalności gospodarczej* [w:] W. Gasparski (red.), *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania, Warszawa.

Griffin R.W. (2015), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, wydanie II zmienione.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa.

Isaksson P. (2009), *Chinese views on Swedish management*, Vinnova Report, VR 2009:33, Swedish Institute.

Jemielniak D. (red.) (2012), *Badania jakościowe*, t. 2. *Metody i narzędzia*, PWN, Warszawa, ss. 1–37.

Kądziała H. (2015), *Kobiety na szwedzkim rynku pracy – uwarunkowania wysokiej aktywności zawodowej i wyzwania na przyszłość*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace”, 1.

Kościewicz D. (2014), *Kulturowe wartości szwedzkiego państwa dobrobytu w świetle wybranych typologii kultury*, „Społeczeństwo i Ekonomia”, 2.

Kuder D. (2011), *Pojęcie instytucji w teorii ekonomii*, z. 19, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Kühlmann T., Hutchings K. (2010), *Expatriate assignments vs localization of management in China: Staffing choices of Australian and German companies*, "Career Development International", 15(1).

Lämsä T. (2010), *Sweden's leadership styles and decision making in Finnish and Swedish Organizations*, "Review of International Comparative Management", 1(11).

Leśniewski L. (2015), *Gospodarki Danii, Finlandii, Szwecja globalny kryzys finansowy*, „Ekonomia Międzynarodowa”, 9.

National Institute of Economic Research (2016), *The Swedish economy. December 2016*, Sztokholm.

Noorderhaven N.G., Harzing A. (2003), *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, "Management International Review", 43(2).

Pęciak R. (2013), *Korupcja jako przejaw Crony Capitalizmu na przykładzie wybranych gospodarek azjatyckich* [w:] G. Wolska (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne. Polityka państwa a proces globalizacji*, „Studia Ekonomiczne”, 139, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Pudelko M., Harzing A.W. (2007), *Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries*, "Human Resource Management", 46(4).

Rozkwitalska M. (2007), *Zarządzanie Międzynarodowe*, Difin, Warszawa.

Rozkwitalska M. (2008a), *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*, „Organizacja i kierowanie”, 2(132).

Rozkwitalska M. (2008b), *Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym* [w:] W. Polak, T. Noch (red.), *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo GDSA, Gdańsk.

Rozkwitalska M., Boguszewicz-Kreft M. (2014), *Efekt kraju pochodzenia a funkcjonowanie przedsiębiorstw wielonarodowych – analiza koncepcji*, "Marketing i rynek", 5.

Walczak A. (2015), *Świat katalogu Ikea. Wizualne reprezentacje rodziny, dzieciństwa i przestrzeni domowej*, „Studia humanistyczna AGH”, 14(4).

Wąsowski J., Kogut A., Łukaszewicz A. (2017), *Procesy akulturacji socjalizacji w organizacji na podstawie firmy IKEA*, [online] <http://www.kostera.pl/documents/etnografiacalosccllaPProf.pdf>, dostęp: 9.07.2017.

Wigerfelt A.S. (2013), *Diversity and Swedishness – a paradox within IKEA*, "International Journal of Information Technology and Business Management", 1 (20), ss. 1–14.

Williamson O.E. (2000), *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, "Journal of Economic Literature", XXXVIII.

Wojtaszczyk S. (2012), *CSR w łańcuchu dostaw i partnerstwie biznesowym. Doświadczenia firm skandynawskich*, Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza, Warszawa.

Woźniak-Jęchorek B. (2014), *J.R. Commons vs O.E. Williamson – dwie szkoły instytucjonalne i ich dorobek z punktu widzenia ekonomiki pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. XCII.

Bibliografia internetowa

<http://www.crossculture.com/uncategorized/6-leadership-styles-around-the-world-to-build-effective-multinational-teams/>, dostęp: 24.04.2017.

http://www.ikea.com/ms/pl_PL/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/wartosci.html, dostęp: 24.04.2017.

http://www.ikea.com/ms/pl_PL/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/faq.html, dostęp: 24.04.2017.

<http://www.informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/europa/szwecja/>, dostęp: 23.04.2017.

<http://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/financial-markets/general-statistics/balance-of-payments-bop/pong/statistical-news/direct-investment-2015--assets-and-income/>, dostęp: 23.04.2017.

<http://www.worldometers.info/world-population/sweden-population/>, , dostęp: 23.04.2017.

Magdalena Karolak-Michalska

Spółeczna Akademia Nauk

Wydział Zarządzania i Nauk o Bezpieczeństwie

magdalenakarolak-michalska@wp.pl

Etniczność i poczucie tożsamości narodowej jako czynniki kształtujące stosunek do pracy – casus mniejszości rosyjskiej na Ukrainie

Ethnicity and Sense of National Identity as Factors Shaping the Attitude to Work – the Case of the Russian Minority in Ukraine

Abstract: This article is a part of the research on multiculturalism in management. Its purpose is to analyze the sense of national/ethnic identity of the Russian minority in Ukraine in the context of its attitudes towards work, people and organizations. The author discusses the ethnicity and the identity of the national/ethnic Russian minority by analyzing the attitudes of Russians towards work, people and organization, taking into account their regional distribution. In the end, based on the own research, an author considers the relationship between the sense of identity and the Russian minority's attitude. It also points out that, in view of the migration of Ukrainian citizens to the European Union, the understanding of Russian mentality and behavior is particularly valuable for employers from Central and Western Europe. Knowledge of the determinants of cultural differences contributes to optimize the achievement of organizational purpose in international management teams.

Key words: ethnicity, multiculturalism in management, Russian minority in relation to work, national identity, cultural differences

Wstęp

Współczesny świat, z takimi zjawiskami jak globalizacja, staje się przestrzenią dla powstawania coraz to nowych, wielowymiarowych mechanizmów funkcjonowania społeczeństw. Jednym z nich jest między innymi fenomen współpracy międzynarodowej, który z łatwością można obserwować w korporacjach transnarodowych czy też firmach z kapitałem zagranicznym. Wielokulturowość, z jaką spotykamy się, badając różnego rodzaju firmy międzynarodowe, aktywność zasobów ludzkich w ramach eksplorowanych organizacji tworzy nieustannie nową jakość. Ta z kolei jest warunkowana szeregiem czynników natury społecznej, politycznej, ekonomicznej. Wśród tych determinant pewien niedosyt badawczy budzą etniczności poczucie tożsamości narodowej/etnicznej, które są wartościami podlegającymi swoistej dynamice, charakterystycznej dla określonych narodów wynikającej z ich przeszłości historyczno-politycznej. Szczególnie brakuje badań z pogranicza etnopolityki i zarządzania dotyczących obszaru państw Europy Wschodniej, w tym Ukrainy, zamieszkałej nie tylko przez naród tytularny, ale również przez Rosjan.

Obserwacja sceny społeczno-politycznej współczesnej Europy uświadamia, jak cenne jest zrozumienie systemu wartości i poczucia tożsamości narodowej ludności mieszkającej na Ukrainie (Ukraińcy – 77,8% ogółu społeczeństwa ukraińskiego, Rosjanie – 17,3% ogółu), tym bardziej, że Rosjanie na terytorium ukraińskim stanowią największe skupisko ludności rosyjskiej poza granicami Federacji Rosyjskiej [*Nacional'nyi... 2001*]. Aneksja krymska z 2014 roku i trwająca wojna w Donbasie w konsekwencji przyniosły ze sobą falę migracji ludności ukraińskiej do państw Unii Europejskiej¹. Coraz więcej obywateli Ukrainy (Ukraińców, Rosjan) podejmuje pracę w firmach europejskich, ujawniając w miejscach zatrudnienia katalog zachowań i bagaż mentalny niejednokrotnie niezrozumiały dla mieszkańców Europy Środkowej i Zachodniej. Owo niezrozumienie, wynikające w znacznej części z braku wiedzy na temat tożsamości ludności ukraińskiej i mniejszości rosyjskiej, staje się przyczyną konfliktów i powstawania niejednokrotnie niepraw-

¹ W pierwszych latach XXI wieku ukraińskie ruchy migracyjne miały charakter głównie zarobkowy i tymczasowy, a ich intensywność ulegała redukcji, co było podyktowane głównie światowym kryzysem gospodarczym i zmniejszeniem się popytu na pracowników ukraińskich w UE i Rosji. Przykładowo, w latach 2005–2008 za granicę pracowało 1,5 mln Ukraińców, podczas gdy w latach 2010–2012 już 1,2 mln. Zmianie uległy także docelowe miejsca wyjazdów – w latach 2010–2014 numerem jeden dla migrujących obywateli Ukrainy stały się Rosja i Polska. Z badań przeprowadzonych w latach 2013–2014 przez Ośrodek Studiów Wschodnich w Warszawie wynika, że ruchy migracyjne społeczeństwa ukraińskiego sprzed wybuchu konfliktu na wschodzie Ukrainy odznaczały się większą racjonalnością wyborów migracyjnych, podyktowaną doświadczeniem, i rozbudowanymi sieciami migracyjnymi. Coraz popularniejsza stawała się też migracja edukacyjna. Istotne jest również, że około 70% ukraińskich migrantów zarobkowych stanowili mieszkańcy zachodniej części Ukrainy. Przykładowo, w 2012 roku wskaźnik zaangażowania w migrację wśród ludności w wieku 17–70 lat na zachodzie Ukrainy wynosił 10,8%, z kolei dla wschodu kraju – 1% [Betlijs 2014, ss. 160–162; Jaroszewicz 2013; *International...* 2013, ss. 37–40].

dziwych stereotypów. W dobie globalizacji i coraz to większej mobilności ludności likwidacja owego deficytu badawczego staje się wręcz koniecznością.

W świetle powyższego celem artykułu jest wzbogacenie badań na temat relacji etniczność–zarządzanie i dokonanie analizy poczucia tożsamości narodowej/etnicznej mniejszości rosyjskiej na Ukrainie w kontekście jej postaw wobec pracy, ludzi i organizacji. Zakres tematyczny dotyczy przestrzeni terytorialno-czasowej, jaką jest niepodległa Ukraina. Autorka, dokonując badań powyższej problematyki, stosuje interdyscyplinarne podejście badawcze, integrujące metody charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu (np. metoda ilościowa, jakościowa), jak również nauk politycznych (np. metoda komparatystyczna, analiza systemowa). W artykule zaprezentowane są również wnioski z obserwacji i badań własnych dokonanych w latach 2007–2016 podczas wyjazdów na Ukrainę, gdzie autorka przeprowadziła szereg wywiadów i rozmów z kadrą pracowniczą, zarówno z osobami narodowości rosyjskiej, jak i ukraińskiej.

Kilka uwag o etniczności

Podstawą etniczności jest kompleks cech kulturowych, którymi jej członkowie odróżniają się od innych tego rodzaju grup. Jak zauważają badacze problematyki, „za pierwotny warunek istnienia etniczności należy uznać dychotomiczną relację («my» – «oni»), którą symbolizuje pojawienie się etnicznej nazwy własnej – etnonimu. Dzięki etnonimowi następuje utrwalenie odrębności grupy. Powstanie antytezy «my – oni» jest możliwe tylko w kontaktach z innymi wspólnotami, w czym przejawia się niepowtarzalność danej zbiorowości” [Wierzbicki 2013, s. 21; Błuszkowski 2005, s. 17]. Co szczególnie istotne, cechy grupy mogą się zmieniać, ale dychotomia członków danej wspólnoty („nas”) i członków innych wspólnot („nie nas”) pozostaje. Jest to gwarancja przetrwania tożsamości etnicznej, nawet bez zachowania własnego języka, cech kultury czy też w warunkach porzucenia terytorium etnicznego [Wierzbicki 2013, s. 21].

Chcąc zrozumieć fenomen etnonimu, należy pamiętać, że jest on znakiem identyfikacyjnym wspólnoty etnicznej. Do cech konstytuujących etniczność możemy zaliczyć ponadto: 1) mit pochodzenia i przodków, potwierdzający przynależność do wspólnoty dzięki pochodzeniu z tego samego miejsca, także w czasie, i od tego samego przodka – idea życia razemi podobieństwa kulturowego oraz poczucie przynależności poprzez więzi rodzinne; 2) historię, jednoczącą pokolenia, przy czym każde z nich dodaje własne doświadczenia do zbioru podzielanej historii; 3) podzielaną kulturę, dziedziczną, chronioną i przekazywaną potomnym; 4) terytorium, więź z rzeczywistym bądź mitycznym „świętym” miejscem pochodzenia, ziemią ojczystą, która może przerodzić się we wspomnienie swojego terytorium; 5) solidarność członków wspólnoty etnicznej [Wierzbicki 2013, s. 22]. Należy dodać, że niektórzy badacze tej problematyki reprezentują rów-

nież podejście biogenetyczne do etniczności (m.in. Valery Solovej), zgodnie z którym etnos (grupę etniczną) definiuje się jako „grupę ludzi, odróżniającą się od innych grup całokształtem dziedziczonych cech biologicznych i charakterystycznych tylko dla tej grupy archetypów, której członkowie podzielają intuicyjne poczucie podobieństwa i pokrewieństwa” [Solovej 2008, s. 68].

Powyższe wartości określające etnonim narodu korespondują także z postrzeganiem przez daną narodowość zjawiska pracy. Poczucie tożsamości narodowej (rozumianej jako zbiór określających daną narodowość cech) wywiera wpływ na sposób realizowania zadań przez poszczególnych członków w ramach przedsięwzięć. Rzutuje także na interpretowanie przez reprezentantów danej narodowości fenomenu pracy związanych z nią wartości. Fakt, że narody posiadają różne systemy wartości, normy zachowań i obyczaje, powoduje, że ludzie inaczej postrzegają rzeczywistość, inaczej myślą, czują i działają [Kaczmarek 2016, s. 94]. Świadomość różnorodności zachowań osób odmiennych narodowości wydaje się jednym z kluczowych warunków w pokonywaniu barier i uzyskaniu optymalnej efektywności w funkcjonowaniu i prowadzeniu działalności w wymiarze międzynarodowym.

Poczucie tożsamości narodowej mniejszości rosyjskiej

Status mniejszości rosyjskiej ma charakter prawno-formalny, wynikający z obowiązującego w danym państwie ustawodawstwa, bądź też nieformalny, to znaczy nieokreślony stosownym ustawodawstwem, ale będący rezultatem realnych uwarunkowań w życiu społeczno-politycznym. Jest związany z, co najmniej czterema, możliwymi orientacjami tożsamości. Według pierwszej z nich – etnicznej rosyjskiej (z ros. *русская* lub *пропорусская*) – Rosjanie są obywatelami danego państwa i ich problemy powinny być rozwiązywane na podstawie istniejących wewnętrznych możliwości prawno-politycznych, nie wyłączając pomocy finansowej i organizacyjnej ze strony Rosji. Część tej grupy Rosjan identyfikuje się z nowymi państwami, w zależności od prowadzonej przez nie etnopolityki. Swoją przyszłość wiążą oni z państwem swojego obywatelstwa. Opowiadają się za zbliżeniem suwerennych państw z Rosją w ramach inicjatyw integracyjnych. Wyrażają nostalgię za przeszłością, jednością z Rosją, ale są pragmatyczni i dostosowują się do nowych warunków, koncentrują się na karierze czy wychowaniu dzieci.

Przedstawiciele drugiej orientacji – rosyjskiej politycznej (z ros. *российская* lub *пропороссийская*) – dystansują się od państw swojego obywatelstwa, niezainteresowani ich pomyślnym rozwojem. Sytuację, w której się znaleźli, traktują jako nienaturalną. Opowiadają się za integracją z Rosją, najlepiej w postaci odrodzenia wspólnego państwa, nawet jeżeli może to mieć negatywne konsekwencje dla państw ich obywatelstwa bądź też niekorzystnie wpłynąć na ich osobistą sytuację. Są przeciwnikami orientacji proza-

chodniej, a ich patriotyzm w większym stopniu jest związany z Rosją niż z ich obecną ojczyzną. Oczekują pomocy ze strony Rosji – finansowej, politycznej, a nawet wojskowej. Zwolennicy trzeciej orientacji – radzieckiej (z ros. *советская*), „moja ojczyzna to ZSRR” – są pełni nostalgii za bezpowrotnie utraconym „rajem”, kojarzącym się im z dobrobytem, stabilnością, spokojem, beztróskim dzieciństwem i młodością, bez problemów językowych (w związku z powszechnym obowiązywaniem języka rosyjskiego) i konieczności podejmowania wyborów tożsamościowych. Z kolei czwarta orientacja – samoizolacja – polega na koncentracji na pracy zawodowej, dystansowaniu się od instytucji i rytuałów państwowych oraz ograniczeniu kontaktów z osobami należącymi do tej samej narodowości [Wierzbicki, Karolak-Michalska 2016, ss. 77–86].

Najpopularniejsze wśród Rosjan są orientacje pierwsza i druga. Stanowią one przejaw mobilizacji etnicznej i w największym stopniu odpowiadają ich interesom. Orientacje trzecia i czwarta są najmniej powszechne. Wybór trzeciej jest uzależniony od cech demograficznych (wieku) Rosjani będzie stopniowo wygasał. Czwarta wymaga od zainteresowanej osoby dużego wysiłku w zakresie radzenia sobie z derusyfikacją otoczenia.

Z dostępnych badań obejmujących problematykę tożsamości Rosjan w państwach poradzieckich wynika, że wielu badaczy zachodnich dokonuje konceptualizacji narodu rosyjskiego². Przykładowo, Richard Sakwa proponuje podział wedle następujących kryteriów: 1) etniczność (*russskost'*); 2) prawosławie; 3) kultura; 4) historia [Sakwa 2002, ss. 264–265]. Z rozważań badaczy zajmujących się tożsamością Rosjan, zarówno tych z Rosji, jak i spoza niej, wynika, że tożsamość wyraża się w następujących cechach: 1) przynależności do narodu i cywilizacji rosyjskiej; 2) pamięci o wielkości Rosji i wspólnej przeszłości; 3) identyfikowaniu się i przywiązaniu do ojczyzny; 4) języku i kulturze rosyjskiej; 5) jedności w prawosławiu; 6) więzi między Rosjanami mieszkającymi nie tylko w Federacji Rosyjskiej, ale także poza jej terytorium; 7) wspólnocie ekonomicznej i terytorialnej. Ze względu na potencjał etnosu rosyjskiego jego tożsamość można uznać zarówno za etniczną (*rosskij narod, russkaâ ideâ*), jak i państwową/obywatelską (*rossijskij narod, rossijskaâ ideâ*). Obie tożsamości przenikają się wzajemnie i żadna z nich nie stanowi zagrożenia dla drugiej.

Mniejszość rosyjska w byłej radzieckiej republice ukraińskiej stanęła w obliczu konieczności określenia własnej tożsamości narodowej. Szczególnego znaczenia nabrała kwestia poczucia przynależności narodowej. Członkowie tej mniejszości, wychowując

² Naród rosyjski był narodem z nieokreśloną, niewykrystalizowaną świadomością narodową, któremu trudno było wyobrazić sobie życie w państwie wielonarodowym, w którym nie ma statusu najważniejszego z narodów. Należy dodać, że choć ZSRR nie był rosyjskim państwem narodowym, to Rosjanie mieli podstawy ku temu, aby w największym stopniu, spośród wieloetnicznej ludności, utożsamiać się z nim. Sprzyjały temu: 1) sytuacja demograficzna (Rosjanie stanowili większość populacji ZSRR i zamieszkiwali na całym jego terytorium); 2) wszechobecność języka rosyjskiego i rosyjskiej kultury radzieckiej w ZSRR; 3) fakt, że Rosjanie mieli więcej praw niż mieszkańcy ZSRR [Załęski 2008].

sięw dwóch tradycjach, kulturach i językach, pojęcie ojczyzny rozumieją dwojako. Najczęściej identyfikują się jako *rusские* i *rossiânie*. Na Ukrainie mają trudności z odpowiedzią na pytanie, czy są Rosjanami, czy Ukraińcami. Badania autorskie przeprowadzone w latach 2007–2016 wskazują, że ukształtowana tożsamość rosyjska przenikająca się z „radzieckością” i z tożsamością ukraińską utrudniała jednoznaczne deklaracje mniejszości rosyjskiej i doprowadziła do pojawienia się fenomenu „wielowarstwowej” tożsamości narodowej³. Ta z kolei rzutuje m.in. na postrzeganie pracy.

Wieloletnie badania własne nad problematyką ukraińską pozwalają podtrzymać tezę, że ze względu na populację można dokonać „podziału” Ukrainy na części posiadające własną specyfikę (zachodnia część koncentruje ludność utożsamiającą się głównie z kulturą, tradycją i językiem ukraińskim, wschodnia to obszar kultury i języka rosyjskiego; środkowa stanowi „zderzenie” kultury i tradycji obszaru zachodniego i wschodniego). Różnorodność tożsamości mieszkańców Ukrainy ilustrują także ich deklaracje dotyczące przynależności kulturowej. Z badań przeprowadzonych w 2005 roku wynika, że 57,9% z nich identyfikuje się z kulturą ukraińską, 10,1% – z rosyjską, 19,4% – z radziecką, 6,4% – z europejską, 1,0% wybiera inną, a 5,2% nie ma zdania [*Identičnist’...* 2007, s. 6]. 29,5% społeczeństwa Ukrainy (w tym także Rosjanie) odrzuca kulturę ukraińską, utożsamiając się z kulturą rosyjską bądź dziedzictwem radzieckim. Dodać należy, że problemy z wyraźnym określeniem tożsamości Rosjan na Ukrainie skłaniają niektórych badaczy do poszukiwania nowych wymiarów tożsamości, co ujawniło się na wschodniej Ukrainie po aneksji Krymu, kiedy obwody donieckiej i ługańskiej ogłosiły niepodległość w ramach projektu „Noworosja”.

Postawy mniejszości rosyjskiej wobec pracy

W kontekście badania postaw mniejszości rosyjskiej wobec pracy należy odnieść się do ukraińskich przepisów prawa pracy, które regulują stosunek pracy. Podstawowym aktem prawnym w zakresie prawa pracy na Ukrainie jest Ustawa nr 322-VIII z dnia 10 grudnia 1971 r. (z późn. zm.) Kodeks Prawa Pracy Ukrainy (trwają prace nad nową redakcją tej ustawy). Ustawę tę uzupełniają liczne ustawy regulujące określone aspekty prawa pracy, akty wykonawcze do tych ustaw oraz lokalne akty prawne [KZOT Ukrainy 2016; *Novyj trudovyj...* 2017].

³ Interesującej analizy tożsamości na Ukrainie dokonał Andrew Wilson. Podkreślając rolę języków ukraińskiego i rosyjskiego, wskazał na znaczenie tożsamości, które określić można jako „prześciowe”, sytuujące się między ukraińskością i rosyjskością – orientację ukraińską i rusofilską. Wilson wskazuje, że tożsamości „prześciowe” są charakterystyczne dla większości społeczeństwa Ukrainy i stanowią klucz do zrozumienia orientacji geopolitycznej tego kraju [Wilson 2002].

Z analizy ukraińskich przepisów prawa pracy wynika, że istotnym elementem systemu prawa pracy są zbiorowe umowy pracy (zawierane zarówno na szczeblu ogólnonarodowym przez odpowiednie organizacje pracowników z jednej strony oraz pracodawców drugiej strony, jak i zawierane obowiązkowo na szczeblu konkretnego przedsiębiorstwa) [KZOT Ukrainy 2016; *Novyj trudovij*... 2017]. Do podstawowych warunków zatrudniania pracowników, przewidzianych przez ukraińskie przepisy prawa pracy, należy zaliczyć następujące założenia: 1) forma ustanowienia stosunku pracy – zatrudnienie pracownika powinno odbyć się na zasadzie pisemnej umowy, której warunki nie mogą być mniej korzystne niż te przewidziane ukraińskimi przepisami prawa pracy; dopuszczane i stosowane są również inne formy regulacji stosunków pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, w tym kontrakt menedżerski oraz umowa cywilno-prawna (przy czym ze względu na specyfikę ukraińskich przepisów prawa pracy formy te – nieodpowiednio sporządzone – w praktyce mogą zostać potraktowane jako zwykła umowa pracy)⁴; 2) okres próbny – w przypadku zatrudnienia nie może być zazwyczaj dłuższy niż trzy miesiące, a w przypadku niektórych kategorii pracowników może sięgać maksymalnie sześciu miesięcy; na okres próbny nie można zatrudniać pracowników w wieku poniżej 18 lat oraz innych osób przewidzianych w Kodeksie Prawa Pracy Ukrainy; 3) wymiar pracy – obowiązuje 40-godzinny tydzień pracy (pięć dni w tygodniu po osiem godzin); pracodawca może wprowadzić sześciodniowy tydzień pracy – w takim jednak wypadku czas pracy nie może przekroczyć siedmiu godzin na dobę; 4) wynagrodzenie za pracę – nie może być niższe od minimalnej płacy, przy czym wszelkie świadczenia pieniężne wypłacane przez nierezydenta-pracodawcę muszą być wypłacane w walucie ukraińskiej (gotówką lub przelewami); 5) rozwiązanie stosunku pracy – pracownik może rozwiązać sto-

⁴ W art. 21 Kodeksu Prawa Pracy Ukrainy widnieje zapis, że umową o pracę jest porozumienie między pracownikami a pracodawcą, na podstawie której pracownik zobowiązuje się wykonywać pracę określoną w tym porozumieniu, z podporządkowaniem wewnętrznemu regulaminowi, a właściciel przedsiębiorstwa, instytucji lub organizacji zobowiązuje się wypłacać pracownikowi wynagrodzenie i zapewniać warunki niezbędne do wykonywania pracy, które są przewidziane przez ustawodawstwo o pracę, umowę zbiorową albo ugodę między stronami. W ustawodawstwie ukraińskim nie istnieje wyodrębnione pojęcie umowy o dzieło. Można natomiast znaleźć analogię do polskiej umowy o dzieło. To umowa o pracę, ale zawarta na czas określony, wymagany do wykonania konkretnego zlecenia, np. prac sezonowych. Zgodnie z art. 23 Kodeksu Prawa Pracy Ukrainy terminowa umowa o pracę powinna być zawierana w przypadkach, kiedy stosunek pracy nie może zostać nawiązany na okres nieokreślony ze względu na charakter pracy lub warunki jej wykonywania, lub interesy pracownika [KZOT Ukrainy 2016; *Novyj trudovij*... 2017]. Szczególną formą umowy o pracę jest kontrakt o pracę (kontrakt menedżerski). Forma ta może mieścić przepisy zawężające zakres praw pracownika w porównaniu z regulacjami zawartymi w Kodeksie Prawa Pracy Ukrainy. Kontrakt o pracę może zostać zawarty z określonym przez szczegółowe przepisy prawa szeregiem pracowników (m.in. kierownikami przedsiębiorstw, dyrektorami, kierownikami organizacji państwowych, nauczycielami i wykładowcami, aplikantami adwokackimi). W kontrakcie określa się termin jego trwania, prawa, obowiązki i odpowiedzialność obydwu stron (w tym także i odpowiedzialność materialną), warunki organizacji pracy i podstawy rozwiązania umowy z pracownikiem [KZOT Ukrainy 2016; *Novyj trudovij*... 2017; Schabowski 2009].

sunek pracy w dowolnym momencie, z zachowaniem dwutygodniowego okresu wypowiedzenia; pracodawca może natomiast rozwiązać stosunek pracy z pracownikiem wyłącznie w przypadkach przewidzianych w kodeksie pracy (m.in. porozumienie stron, wygaśnięcie terminu umowy, wezwanie do odbycia służby wojskowej, przeniesienie pracownika za jego zgodą do innego przedsiębiorstwa, odmowa pracownika przejścia do innego przedsiębiorstwa, uprawomocniony wyrok sądu) oraz po spełnieniu określonych formalności; standardowy okres wypowiedzenia wynosi dwa miesiące⁵; 6) urlopy – minimalny wymiar urlopu w skali roku wynosi 24 dni kalendarzowe (dla osób do lat 18 – 31 dni); jednak rośnie on w zależności od stażu pracy, warunków pracy oraz stanowiska; ponadto w odniesieniu do określonych rodzajów wykonywanej pracy ukraińskie prawo pracy przewiduje dodatkowe dni płatnego urlopu; 7) wiek emerytalny – ustawowy wiek emerytalny wynosi 60 lat dla kobiet i 60 lat dla mężczyzn [KZOT Ukrainy 2016; *Novyj trudovyj...* 2017; Kazimierczak 2015].

Z badań własnych przeprowadzonych w latach 2007–2016 wynika, że wśród znacznej części Rosjan żyjących na Ukrainie ujawnia się polaryzacja orientacji postaw wobec pracy. Postawy te implikowane są spletem wielu czynników, w tym bagażem mentalnym wyniesionym z ZSRR, wiedzą o zachodzących zmianach ustrojowych w państwach Europy Wschodniej, stereotypami, uprzedzeniami, emocjami związanymi z uzyskaniem niepodległości przez Ukrainę oraz nowymi realiami politycznymi, poczuciem przynależności do terytorium ukraińskiego, a także identyfikacją narodową Rosjan. Doprecyzować należy, że stosunek Rosjan (a częściowo również innych cudzoziemców) do Ukrainy kształtuje się w dużym stopniu na bazie stereotypów kulturowych i historycznych. Z jednej strony jest to stereotyp „śpiewającej płasającej Małorosji” (Ukrainy, którą wszyscy Rosjanie kochają), a z drugiej – stereotyp Ukrainy „opętanej nacjonalizmem”. U podstaw tych stereotypów leży wyobrażenie ukraińskiego ludu jako „na wpół oświeczone-

⁵ Ważnym zagadnieniem prawa pracy na Ukrainie jest rozwiązywanie stosunku pracy. Kiedy pracownik chce się zwolnić, informuje o tym pracodawcę w formie pisemnej, co najmniej dwa tygodnie przed zwolnieniem. Istnieje także możliwość skrócenia tego terminu wypowiedzenia do kilku lub nawet jednego dnia w związku z wystąpieniem poważnych przyczyn ze strony pracownika i kiedy istnieje na to zgoda pracodawcy. Kodeks Prawa Pracy Ukrainy w art. 40 i 41 podaje spis podstaw prawnych umożliwiających pracodawcy rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem. Do tego wykazu pracodawca powinien ustosunkowywać się za każdym razem, gdy podejmuje decyzję o zwolnieniu [KZOT Ukrainy 2016; *Novyj trudovyj...* 2017]. Podstawami prawnymi zwolnienia, jakie przewiduje Kodeks Prawa Pracy Ukrainy, są: 1) ujawnienie nieprzydatności pracownika na zajmowanym stanowisku albo wskutek braku kwalifikacji, albo ze względu na stan zdrowia; 2) systematyczne niewykonywanie przez pracownika bez poważnych przyczyn swoich obowiązków, wynikających z umowy o pracę albo wewnętrznego regulaminu pracy; 3) nieobecności w pracy (w tym także nieobecności w pracy dłużej niż 3 godziny w ciągu dnia) bez poważnych przyczyn; 4) nieobecność w pracy w ciągu dłużej niż czterech miesięcy jednorazowo, w rezultacie tymczasowej utraty zdolności do pracy, nie wliczając w ten okres urlopu w związku z ciążą i porodem, jeżeli ustawodawstwo nie przewiduje innego okresu zachowania miejsca pracy przy określonej chorobie; 5) przybycie do pracy w stanie odurzenia alkoholowego lub narkotycznego [KZOT Ukrainy 2016; *Novyj trudovyj...* 2017; Schabowski 2009].

go, dzikiego, prymitywnego”. Dopóki lud ukraiński pozostaje w „małorosyjskim” stanie i nie kwestionuje imperialnej hierarchii kulturowej ani nie podaje w wątpliwość własnej drugorzędności wobec narodu rosyjskiego, jest dla Rosjan akceptowalny [Riabczuk 2015, s. 129]. W powyższym kontekście doprecyzować należy, że większość społeczeństwa ukraińskiego zna dyskurs dotyczący narodu rosyjskiego i imperium radzieckiego. Do jego podstawowych elementów trzeba zaliczyć ideę „trójjedynego narodu rosyjskiego”, wspólnego ukraińsko-rosyjskiego pochodzenia, niemalże identyczności, czy też ideę wyjątkowej potęgii siły Imperium Rosyjskiego. Do tego dołączyć należy szczególną misję dziejową Rosjan, upoważnionych czy to przez Boga, czy to przez historię, do zjednoczenia Słowian, utwierdzenia chrześcijaństwa, zbawienia świata i zaprowadzenia porządku na swych bliższych i dalszych terytoriach, by zrealizować tym samym klasyczną dla imperializmu misję cywilizacyjną [Riabczuk 2015, s. 61].

Formułując katalog uwarunkowań postaw mniejszości rosyjskiej wobec pracy na Ukrainie, trzeba również wziąć pod uwagę takie fenomeny, jak: 1) pochodzenie od rodziców tej samej narodowości (rodzice Rosjanie przekazywali potomstwu wiedzę o ojczyźnie historycznej, co utrudniało kształtowanie „więzi” z Ukrainą); 2) język rosyjski, który jako wyznacznik odmienności kulturowej, stał się łącznikiem wszystkich Rosjan z ojczyzną historyczną; 3) urodzenie się w Rosji, które przypominało o macierzy, emocjonalnie blokując więź z Ukrainą; 4) kulturę i obyczaje rosyjskie, odróżniające Rosjan od narodów tytularnych; 5) języki narodów tytularnych, które jako środek komunikowania w państwie generowały kontakt Rosjan z kulturą i tradycją ukraińską. Co ważne, poczucie tożsamości związane z krajem pochodzenia oddziałuje na sposób, w jaki pracownicy podejmują decyzje oraz formułują i realizują cele instytucji. Wpływa ono na ich preferencje i postawy oraz rzutuje na styl pracy.

Badania własne prowadzone w latach 2007–2016 na Ukrainie pozwalają na wyodrębnienie czterech głównych typów postaw mniejszości rosyjskiej wobec pracy. Są to:

1. typy instrumentalne (mające na celu zaspokojenie podstawowych potrzeb) – charakterystyczne dla Rosjan, dla których poczucie i świadomość tożsamości narodowej nie są kwestią szczególnie ważną; tego rodzaju postawy wykazują głównie osoby słabo wykształcone, mieszkające w większości w zachodniej części Ukrainy, gdzie skupiska mniejszości rosyjskiej w skali kraju są najmniejsze;
2. typy autoteliczne (mające na celu zaspokojenie potrzeby samorozwoju, traktujące pracę jako wartość umożliwiającą budowanie własnej tożsamości i samooceny); postawy charakterystyczne dla Rosjan, dla których poczucie i świadomość tożsamości narodowej są ważną kwestią; są to głównie osoby z wysokim poziomem wykształcenia, niejednokrotnie liderzy organizacji pozarządowych czy partii politycznych, mieszkający w większości we wschodniej części Ukrainy, gdzie skupiska mniejszości rosyjskiej w skali kraju są największe;

3. typy punitywne (traktujące pracę jako karę) – charakterystyczne dla Rosjan, dla których poczucie i świadomość tożsamości narodowej są kwestią ważną; są to głównie osoby ze średnimi wyższym wykształceniem, mieszkające w większości w środkowej i wschodniej części Ukrainy; kwintesencją rozumienia pracy jako kary jest dla nich praca dla Ukraińców;

4. typy normatywne (traktujące pracę jako zobowiązanie wobec społeczeństwa, spłatenie długu m.in. za możliwość edukacji) – charakterystyczne dla Rosjan, dla których poczucie i świadomość tożsamości narodowej są kwestią umiarkowanie ważną; są to głównie osoby ze średnimi wyższym wykształceniem, mieszkające w większości w zachodniej części Ukrainy; ich specyficzną cechą jest pochodzenie z rodzin mieszanym (ukraińsko-rosyjskich).

Obserwacje własne wykazały również, że wśród postaw mniejszości rosyjskiej wobec ludzi w pracy, organizacji państwa dominują następujące:

a) proukraińskie – wyrażające się w więzi kulturowej z narodem tytularnym (ukraińskim), bez przywiązywania większej wagi do różnic kulturowych i okazywania wyższości wobec osób narodowości ukraińskiej; pracownicy przyjmujący tę postawę są skoncentrowani na celu organizacji, gotowi do pozostania na terytorium ukraińskim w pracy na rzecz państwa; postawy charakterystyczne w większości dla mniejszości rosyjskiej żyjącej w zachodniej i środkowej Ukrainie;

b) prorosyjskie – wyrażające się w więzi kulturowej z narodem rosyjskim, przywiązywaniu dużej wagi do różnic kulturowych i okazywaniu dominacji wobec osób narodowości ukraińskiej; pracownicy skoncentrowani na celu organizacji zaangażowani w pracę szczególnie przy projektach mających służyć interesom gospodarczym Federacji Rosyjskiej; gotowi do opuszczenia terytorium ukraińskiego i powrotu do FR, a także podejmowania pracy na rzecz Rosji; charakterystyczne w większości dla mniejszości rosyjskiej żyjącej we wschodniej i południowej Ukrainie;

c) nacjonalistyczne – wyrażające się w więzi kulturowej z narodem rosyjskim przywiązywaniu dużej wagi do różnic kulturowych, okazywaniu wyższości wobec osób narodowości ukraińskiej i lekceważącego stosunku do nich; pracownicy reprezentujący tę orientację są skoncentrowani na celu organizacji zaangażowani w pracę jedynie przy projektach mających służyć interesom gospodarczym Federacji Rosyjskiej; są gotowi do pozostania na terytorium ukraińskim jedynie w celu walki o zwiększenie przywilejów i praw mniejszości rosyjskiej na Ukrainie, dążenia do rozwoju języka, kultury, dziedzictwa historycznego oraz zapewnienia sobie dostępu do tamtejszych struktur władzy państwowej i jej zasobów; postawa charakterystyczna w większości dla mniejszości rosyjskiej żyjącej we wschodniej i południowej Ukrainie, głównie na Krymie;

d) ksenofobiczne – wyrażające się w więzi kulturowej z narodem rosyjskim, przypisywaniu znaczenia różnicom kulturowym i okazywaniu dominacji wobec osób narodo-

wości ukraińskiej; w ich pracy uwidacznia się aktywność oddolna, mająca na celu lobbowanie na rzecz interesów gospodarczych Federacji Rosyjskiej; pracownicy niejednokrotnie powiązani z lokalnymi klanami, w których funkcjonują liderzy mniejszości rosyjskiej; przyjmują postawę niechęci i agresji wobec nowej rzeczywistości politycznej, opowiadają się za powrotem ZSRR, niechętni do pracy na rzecz budowy niepodległej Ukrainy; postawy charakterystyczne w większości dla mniejszości rosyjskiej żyjącej we wschodniej i południowej Ukrainie (głównie w obwodach przygranicznych z Rosją).

Obserwując postawy mniejszości rosyjskiej w firmach ukraińskich, można zauważyć, że społeczność ta wpisuje się w model kulturowej dominacji. Uwidacznia się on w narzuceniu całej organizacji lub partnerom stylu zarządzania jednostki macierzystej, w tym przypadku stylu zarządzania charakterystycznego dla Rosjan – głównie autorytarnego. Inne kultury są ignorowane lub dyskryminowane. Manifestuje się to poprzez przyjęcie określonych struktur organizacyjnych i obsady stanowisk kierowniczych, określonych procedur i wzorców działania, języka (posługiwanie się w miejscu pracy językiem rosyjskim, a nie ukraińskim, choć to ten ostatni ma status języka państwowego) i stylu komunikowania się, a także pewnych norm i wartości. Taki obraz jest specyfiką wielu firm ukraińskich głównie we wschodniej części Ukrainy (Donieck, Charków, Dniepropietrowsk). Ma to również związek z tym, że właśnie w regionach południowymi wschodnim występują największe skupiska mniejszości rosyjskiej na Ukrainie⁶.

Rzetelność naukowa nakazuje dodać w tym miejscu, że w firmach ukraińskich z rosyjskim zasobem ludzkim widoczne są również inne modele, w tym współistnienie kulturowe (polegające na poszukiwaniu kompromisu pomiędzy kulturą kraju macierzystego firmy – ukraińską, a lokalną – rosyjską), jak również współpraca kulturowa (opierająca się na założeniu, że dwie kultury mogą aktywnie oddziaływać na siebie, czego efektem może być powstanie nowych cennych wartości). Mają one jednak charakter marginalny. Co ciekawe, związane są również z rozmieszczeniem regionalnym firm na Ukrainie (im bliżej granicy z Federacją Rosyjską, tym mniejsza chęć poszukiwania kompromisu pomiędzy kulturą ukraińską a rosyjską). W ukraińskiej rzeczywistości społeczno-politycznej coraz częściej daje się zauważyć, że różnorodność kulturową traktuje się jako przeszkodę, a nie zasób, który można wykorzystać do rozwoju organizacji, a co za tym idzie, poprawy gospodarczej państwa i przyspieszenia transformacji kraju.

⁶ W każdym z regionów Ukrainy obecna jest ludność rosyjska. W latach 1989–2001 jej liczba w regionie wschodnim zmniejszyła się z 35,6% do 29% mieszkańców, natomiast w południowym z 33,1% do 26,9% populacji. W strukturze etnicznej regionu centralnego udział Rosjan również uległ zmianie, zmniejszył się z 8,7% do 5,9% ludności, podobnie jak w regionie zachodnim – z 4,7% do 2,6%. Niższy odsetek mniejszości rosyjskiej w regionach zachodnim i centralnym niż wschodnim i południowym potwierdzają badania przeprowadzone w 2006 roku przez Centr Razumkova. Wynika z nich, że Rosjanie stanowią 2,7% struktury narodowościowej regionu zachodniego, 7,1% – centralnego, 32,3% – południowego, 30,2% – wschodniego [Karolak 2011, s. 86].

Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że poczucie tożsamości narodowej/etnicznej mniejszości rosyjskiej koresponduje dość znacząco z jej postawami wobec pracy, ludzi i organizacji. Im bardziej mniejszość rosyjska utożsamia się z narodem rosyjskim i dbałością o realizację interesów gospodarczych Federacji Rosyjskiej, tym w większym stopniu w jej postawach widoczna jest dominacja wobec osób narodowości ukraińskiej. Z kolei w pracy przejawia aktywność lobbingową na rzecz interesów gospodarczych Federacji Rosyjskiej. Wymowne jest również, że wraz z silniejszym wykazywaniem więzi z kulturą rosyjską w postawach mniejszości rosyjskiej ujawnia się niechęć do pracy na rzecz budowy niepodległej Ukrainy. Należy dodać, że postawy mniejszości rosyjskiej w badanym kontekście są różnorodne. Dotychczasowa obserwacja wskazuje na to, że odznaczają się dość dużą dynamiką i są związane z wymianą pokoleniową – im młodsze pokolenie Rosjan, tym mniejsza tęsknota za ZSRR, a także zróżnicowane podejście do powrotu do Federacji Rosyjskiej. Z badań wypływa również wniosek dotyczący rozmieszczenia terytorialnego mniejszości rosyjskiej i firm, w których pracują jej przedstawiciele – w organizacjach usytuowanych w regionie wschodniej i południowej Ukrainy, gdzie odsetek Rosjan w skali całej Ukrainy jest najwyższy, dominują postawy autoteliczne, punitywne, prorosyjskie, nacjonalistyczne i ksenofobiczne.

Znajomość postaw mniejszości rosyjskiej umożliwia pracodawcom z państw Unii Europejskiej lepsze zrozumienie mentalności i zachowań Rosjan migrujących z Ukrainy do krajów Europy Środkowej czy Zachodniej. Tym samym przyczynia się do zoptymalizowania osiąganych celów organizacji rzutując na poprawę komunikacji w międzynarodowych zespołach kierowniczych. Próbując tworzyć katalog rekomendacji dla pracodawców zatrudniających osoby narodowości rosyjskiej, można zalecać przede wszystkim, aby unikali dyskryminacji ze względu na narodowość oraz stereotypów. Przy tym w miejscach pracy potrzebna jest świadomość formalnych i nieformalnych barier aktywności w różnych obszarach życia społecznego i gospodarczego. W oparciu o istniejące różnice powinno być budowane środowisko pracy, w którym każdy członek organizacji będzie czuł się doceniony, a jego zdolności i umiejętności zostaną odpowiednio wykorzystane.

Dalsze badania powinny dotyczyć analizy doświadczeń, potencjałów i jakości życia osób narodowości rosyjskiej w regionach Ukrainy zróżnicowanych kulturowo i na ich pograniczach, a także w regionach o zwiększonej skali migracji ludności. Drugi kierunek to przegląd polityk migracyjnych oraz programów rozwoju regionalnego i lokalnego pod względem potrzeb i problemów mniejszości narodowych na Ukrainie, w tym ludności rosyjskiej. Trzecim mogą być badania i obserwacje indywidualnych i zbiorowych uwarunkowań decyzji migracji zarobkowych ludności rosyjskiej. Kolejny kierunek badań po-

winien dotyczyć rozwoju społeczności regionalnych i lokalnych z uwzględnieniem różnic między osobami, nie tylko narodowych, ale też np. różnic płci, wyznania i światopoglądów. Piątym kierunkiem mogą być badania nad dyskryminacją zwielokrotnioną, m.in. mechanizmami ochrony prawnej, zapobiegania i eliminowania dyskryminacji instytucjonalnej, zbierania danych o przypadkach jej występowania oraz monitoringu naruszeń i zaniedbań.

Bibliografia

Betliy O. (2014), *The perspective of Ukraine* [w:] M. Jaroszewicz, M. Lesińska (red.), *Forecasting migration between the EU, V4 and Eastern Europe*, OSW, Warszawa, ss. 160–175.

Błuszkowski J. (2005), *Stereotypy tożsamość narodowa*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa.

Identičnist' gromodân Ukrainy: stani zmini (2007), „Nacional'na bezpeka i oborona”, nr 9, ss. 6–10.

International Labour Organization, Report on The Methodology (2013), *Organization and Results of a Modular Sample Survey on Labour Migration in Ukraine*, ss. 37–40.

Jaroszewicz M. (2013), *Polska bardziej atrakcyjna dla ukraińskich migrantów zarobkowych*, „Analizy OSW”, [online] www.osw.waw.pl, dostęp: 14 kwietnia 2017.

Kaczmarek B. (2016), *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty* [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 87–95.

Karolak M. (2011), *Mniejszość rosyjska w systemie politycznym niepodległej Ukrainy (rozprawa doktorska)*, Warszawa.

Kazimierzczak D. (2015), *Jeśli chcesz pracować na Ukrainie*, [online] www.ukraine.trade.gov.pl, dostęp: 21.02.2018.

KZOT Ukrainy (2016), [online] www.pracja.com.ua, dostęp: 21.02.2018.

Nacional'nyj Sostav Ukrainy (2001), [online] www.ukrcensus.gov.ua, dostęp: 2 listopada 2016.

Novyj trudovyj kodeks: kakie vozmožnosti predlagaût ukraincami kakie est' riski (2017), [online] www.segodnya.ua, dostęp: 21.02.2018.

Riabczuk M. (2015), *Ukraina. Syndrom postkolonialny*, KEW, Wrocław–Wojnowice.

Sakwa R. (2002), *Russian Politics and Society*, Routledge (third edition), London–New York.

Schabowski D. (2009), *Istotne zagadnienia prawa pracy na Ukrainie*, [online] www.dziennikpolski24.pl, dostęp: 21.02.2018.

Solovej V. (2008), *Krov' i počva russkoj istorii*, Izdatel'stvo Russkij Mir, Moskva.

Wierzbicki A. (2013), *Rosja: etniczności polityka*, ASPRA, Warszawa.

Wierzbicki A., Karolak-Michalska M. (2016), *Mniejszość rosyjskaw etnopolityce państw Europy Wschodniej Azji Centralnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Wilson A. (2002), *Elements of a theory of Ukrainian ethno-national identities*, „Nations and Nationalism”, nr 8.

Załęski P. (2008), *Tożsamości narodowe Słowian Wschodnich*, „Społeczeństwo i Polityka. Pismo edukacyjne”, nr 3.

Miron Wolnicki

Villanova University

Economics Department

Ryszard Piasecki

Faculty of Economics and Sociology

Department of Development Studies

University of Lodz

ryszard_p@poczta.onet.pl

Post-neoliberal USA: The Entrepreneurial State

Abstract: As the economic power shifts from the West to the East, U.S. corporations are lagging behind Asian competitors. Moreover, U.S. statecraft fails to address this decline. In a world dominated by interventionist and neoclassical states, having an ineffective non-activist government becomes a costly neoclassic delusion which weakens the USA. American conservative economists keep talking about the superiority of the free market system in generating new technologies. The reality is different. The U.S. is sliding further into an overregulated, over-taxed, anti-business state. This paper argues that in order to maintain its economic strength and technological leadership, the U.S. must reform federal institutions to increase support of artificial intelligence and other cutting edge technologies. The authors outline a number of institutional reforms, under one umbrella, which they call the American Entrepreneurial State (AES). We strongly believe that AES could improve productivity and bring about coherent business strategies for the next 10–15 years. The design and inspiration for the AES comes from the experience of successful examples from Asia and other parts the global economy.

Key words: neoclassical economy, interventionism, institutional reform, American Entrepreneurial State (AES),

JEL: 032, 038, 040, 051, 053

Introduction

The essential economic questions of the US economy are well known: how to assure sustainable growth, eliminate public debt and current account deficit, stop capital concentration and create better paying jobs, to name just a few. The basic economic constraints are also well known: aging population, rising cost of health care, declining competitiveness, ruinous infrastructure and environmental challenges. However, in practice, the worst problem of all is how to clean up ideological mess among the neoliberal economists who cannot agree how to solve all of the above.

In the last elections average Americans gave their votes to a politician who cut taxes for the super-rich, corporations and those who bounce in and out of poverty. The middle class which generates 70 percent of the GDP by consumption was left with the neoliberal narrative: wait for trickle down income.

Harvard historian, Niall Ferguson said that the US has fallen into what Adam Smith called "the stationary state", a formerly wealthy country that stopped growing, where rich elite exploit laws and regulations to the detriment of business and the individuals, and where worsening inequality will lead to social upheaval [Ferguson 2012].

The studies on global economy prove that about half of the countries involved in globalization are more or less market driven, while the other half are neomercantilism with strong market protectionism and industrial policy. In the last quarter of the century the latter countries have had the highest economic growth and they also take the lead in production and commercialization of most advanced consumer technologies. South Korea, Singapore, China, Taiwan, Malaysia and Japan before 1990s grew 3 times to 4 times faster than the US in the last thirty years. Asia experienced formidable improvement of the quality of life of hundreds of millions of people, an achievement larger in scale and scope than the United States of America had between the late 6th century and the middle of the 20th century [Sharma 2012, Spence 2012].

The neoliberal theorists never stop trying to find a proof that free trade and unregulated home markets, under-taxed, freewheeling transnational corporations employing cheap labor are better for long term growth. Unfortunately, such arguments are flawed and miss the point because they do not describe the reality by any measure.

American free market economy is a myth. The tax law is absurdly complex; starting and running business in the USA today is extremely difficult because of copious and unnecessary regulations pushing down United States on the overall Index of Economic Freedom year by year [The Heritage Foundation 2013]. The Dodd-Frank Act of 2010 regulations package designed to control the financial sector risk is very costly and almost impossible to implement [Blinder 2013].

The real solution for the system paralysis in the US today is to create a synergy between private sector and government, restore equal playing field for the US multinationals in the global markets, create new high paying technology jobs at home, reduce current account deficits, increase saving and investments. To achieve these goals, typical American anti-government approach must give way to new cooperative approach which is perhaps the most challenging task of all. Therefore, the solution is most likely in revamping government-business relations which proved to work in Asia and Europe to a large extent.

The lessons of the Asian developmental state (DS)

The Asian DS is perhaps one of the most intensely researched theories of the mix of the state and market. It was introduced by Chalmers Johnson to describe Japan and the Ministry of Industry and Trade [Johnson 1982] and later South Korea by Amsden [1989], revisited by Deyo [1987] and others like Wade [1990], Woo-Cumings [1999], Chang [1999], Polidano [2001] and Wong [2004]. Johnson's model embodies underlying commitment of Asian countries to private property (with the exception of China), market economy and the state intervention. The market is guided by autonomous elite economic bureaucracy while the organizational and institutional links generate a consensus on goals. The politicians "reign" while the bureaucrats "rule". The objective of the political elite is to legitimize the actions of the elite bureaucratic agencies to make space for the latter's actions. The central component of the DS model has been to give priority to economic growth, strategic economic policy, embedded bureaucratic autonomy and pilot agency. After Japan, this concept was applied in South Korea, Singapore, Taiwan and China and other countries in unique variations.

Being widely accepted as an alternative to the neoclassical market, the East Asian DS concept achieved a status of a paradigm and almost uniform praise until the mid-1990s. However, in the late 1990s it became obvious that the Japanese slowdown was becoming more or less permanent. In 1997 the Asian currency crisis exposed acute shortcomings of developmental statism. The post crisis financial markets and currency reforms in East Asia deserved a new conceptual narrative. The "post developmental state" saw the new role of the government not as fundamental economic actor but as a guarantor of conditions to attract global capital and skilled labor. A more recent version of DS emerged as "social developmental state" drawing on the experience of the Scandinavian countries, among others.

While over time the DS has begun to have a broader definition, it is mostly understood as an effective mix of the market and state, hierarchical organization of autonomous and strong bureaucracy with business in the search for a country's comparative advantage.

ge and high rate of growth. DS was totally neo-mercantilist. Japan, South Korea, Singapore, Taiwan, and China did not accept the delusion of salutary effect of free trade and government non-interventionism. Instead, governments protected selected industrial sectors, subsidized exporters, permitted existence of oligopolies, allowed formations of price cartels, manipulated currency values and funded R&D. By comparison, at the same time, the USA opted for unilateral liberalization and self-regulating markets, abandoned industrial policy, deregulated the financial sector, cut taxes, reduced saving, expanded public sector, lost 30 percent of manufacturing, offshored both labor-intensive and parts of capital-intensive sectors and ended up with massive dual deficits, current account and budgetary. With American blessing China became a member of the WTO but continues to block access to the US service industry which the US hoped would offset current account deficits of ca. \$300 billion. While the U.S stuck to core free trade free market orthodoxy, Asia was pragmatic and protectionist.

The neoliberals may continue believing that the country is going into the right direction but this would only confirm Fergusson's predictions. The ideologues are not pragmatists from the definition, if facts prove them wrong then the facts must be wrong. In the real world, the lack of pro-business interventionism is a losing alternative.

Can advanced country like the USA learn anything from the experiences of the Developmental State (DS)? The authors are of the opinion that it does so at the time when the West is looking for alternative for compromised neoliberalism. Paradoxically, DS may inspire some good institutional reforms. Firstly, DS was an improvement in the governance of the market system, not a general assault on corporate autonomy. It worked because it was a heterodox, pragmatic and adaptable. Secondly, it was created in response to a closed economy and it opened Japan, South Korea, Singapore, Malaysia to the world exports. Thirdly, it was a non-adversarial, cooperative model, positive sum game solution in which all players – capital, labor, consumers and government were acting at a relatively high level of synergy. Of course, not everything worked as expected, Japan cannot regain growth since 1990s, and there was Asian currency crisis. South Korea closed 40 percent of its Chaebols in the early 2000s. Yet on balance DS did work because it shifted economic power from West to East to say the least.

Being a systemic model, DS provides, in the opinion of the authors, a number of important clues for the contemporary business-government relations.

- In many cases the government is not a problem but a solution. Besides the power of the purse it can set up economic goals, not only quarterly profit goals as the corporations do (Japan, Singapore).
- Economic goals can be clearly stated, understood and implemented by all participating agents such as legislators, business leaders, banking industry, government bureaucrats, politicians, labor leaders and consumers (Japan, Singapore).

- The economic goals can be tangible, not rhetorical, not simply designed to gain votes in the near elections. They can focus on infrastructure, education, debt reduction, not just the stock value (South Korea).
- The government offices can become institutions of educated, competent professionals immune from a political cycle. Basically, the government can reduce the deficiencies of electoral democracy: partisanship, wasteful spending and creation of a punitive patchwork of laws as it happened after 2008 Great Recession in the USA.
- The government can enforce strategic trade initiatives, it can monitor industrial protectionism abroad and act to eliminate it. The government can also try to achieve equal opportunity in the world markets against Japanese and South Korean brand name export subsidies.
- The government can simplify corporate tax law, promote exports and expatriation of profits from foreign operations (South Korea, Japan).
- Government can create a smaller, meritocratic, well-compensated bureaucracy which would become a first choice for the best talents with vision and motivation. Government can index bureaucratic compensation to economic growth (Singapore).
- Government can fund good education which is fundamental for growth of well-compensated jobs. Government can set rigid and demanding curricula for schools.
- Government can defuse concentration of capital, encourage social responsibility and public spending to reduce pressure on wages and reduce labor costs.

Some of the conclusions from the Asian DS policies may sound obvious and of common sense. It is surprising that pragmatism does not win when Western liberal economists think about the role of government. The 2008 Great Recession revealed their deep misconception about what they perceive as being its main goal: bailing out financial sector for assuming excessive risk and permitting managerial incompetence. Today this misperception is particularly evident in the area of innovation and new technology.

State as a venture capitalist

According to Lawrence Summers, the former Director of the National Economic Council and top economic adviser to President Obama, the government is a “crappy venture capitalist” [Galston 2013]. This belief is flawed and not supported by facts.

Actually, governments are very good venture capitalists. In the USA most conservatives believe that significant new ideas originate in private sector through either research or development investments by large multinationals with large resources or talented and obsessed inventors in their basements. The real story is more complex and surprising.

Firstly, according to economic sociologists Fred Block and Matthew Keller, the number of award winning top 100 innovations listed each year by the R&D Magazine that

have moved past conceptual stage into commercial production and sales in the Fortune 500 companies has declined steadily and sharply, from an annual average 44 in 1970s to only nine in the first decade of the century [Block, Keller 2013].

Secondly, the number of top innovations originating in federal laboratories, universities or firms formed by former researchers in those entities rose dramatically, from 18 in 1970s to 37 in 1980s and 55 in 1990s before falling slightly to average annual 49 in 2000s. Without the research conducted in federal labs and universities (much of it federally funded) commercial innovation would have been far less robust [Block, Keller 2013].

Other recent studies show that the U.S. government efforts such as the Small Business Innovation Research and the Advanced Technology Program have provided 20 to 25 percent of total funding for early-stage technology companies, far more than the amount invested by private venture capital. In addition, such public programs as Small Business Research, the Defense Advanced Research Project Agency (DARPA), the 1983 Orphan Drug Act and the National Nanotechnology Initiative have spearheaded the creation of entirely new economic sectors, from computer and internet to biotech. In the past few years the Pentagon and the National Security Agency have been incubators for IT-based security startups [Mazzucato 2013].

The government funded the riskiest research and was instrumental in development of new technologies and companies in nearly every major industry, including advanced electronics, computing, and digital communications, environmental resource management, lasers, advanced manufacturing, clean energy, biotechnology. According to Charles Jones and John Williams of Stanford University, the return on investment for publicly funded scientific research and development is somewhere between 30 percent and 100 percent or more [Jones, Williams 1997]. According to the 1920s University of Chicago economist Frank Knight there is an important distinction between risk, where probability of possible outcome is known, and uncertainty, where the probabilities are not known and cannot be known. When an action or situation is "in high degree unique", Knight claims that decision makers face uncertainty rather than risk. That is the difference between investing in innovation and betting on roulette where risk is known. Private capital tends to be averse to making commitments when the odds of success cannot be assessed, opening an innovation gap that only entrepreneurial government can fill [Emmett 2013]. The government has not only supported the development of new technologies but actively created markets for the firms.

However, because of the absence of a coherent industrial policy, new technologies shortened their life as source of American comparative advantage due to a fast global dissipation of technological know-how. Multinationals exported government-funded technologies to low cost countries and imported them as commercial products at high value added and minimal tariffs. In a corporate culture which puts a premium on the

short-term stock value, the government-sponsored research effectively co-funded corporate profits but did not allow the IRS to collect corporate income tax on funds offshored to tax heavens. In 2011 General Electric Co., then the 6th largest U.S. corporation by the volume of global sales, paid zero corporate income tax in the U.S.

Governments in market economies fail when they cannot engage the full potential of their firms to innovate, balance the budget, provide good infrastructure, keep schools open, and let the educated youth find well-paying jobs. The logic of the DS was specifically to obtain the above. The success of the economy cannot be measured only in stock prices. Asset values measure efficiency of corporate governance, short-term profitability, and ability of a firm to take advantage of opportunities under existing rules of the global market game. That is what corporations were created for and that is what they should do. The role of the government economic policy is to modify the rules of the game so that society which they support enjoys a balanced growth and de facto prosperity of the corporations in the long run. The DS was able to understand this synergy, put it in practice and turn the government into a smart rule maker.

The American Entrepreneurial State

A solution for a post neoliberal could be “Entrepreneurial State” (ES). In short, ES is a capitalist market economy which creates a tight link between government and business to achieve two goals, one – rebalancing the economy and two – accelerate economic growth in a technology-driven age. A general concept of an Entrepreneurial state was introduced by Mazzucato [2013]. The author thinks that the serious talk about relative decline of the US economy should be based on ES.

The logic of the ES is to allow agents (corporations) to use their resources to lower their uncertainty and get support in developing and employing cutting edge technologies – a key foundation of high growth. To achieve this goal the government does not exercise an authoritarian power to override the economic freedom of the agents (impossible in democracy), but manages by consent and cooperation similar to MITI in the past. Under the new rules, compliance is voluntary and non-compliance is fraught with lost opportunities and a higher risk. In the ES democratic institutions “reign” and the government “rules”, i.e. takes a leadership role and sets clear, well defined rules of the market game. Rebalancing the economy implies introduction of a wide range of policy and institutional reforms, all under the broad spectrum of activist government. Here are a few proposals for such institutional framework and reforms (tables 1 and 2).

Table 1. ES: Institutional framework

GOAL	PROPOSED INSTITUTIONAL RESTRUCTURING
Improve cooperation of the government with business of all sizes. Set up a national goal of developing cutting edge industries Cut the size of government bureaucracy and offer compensation based on economy's performance	Establish Department of International Competitiveness (DIC) which would include departments of Commerce, Energy and Transportation along with the office of the US Trade Representative, DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) and NASA (National Aeronautics and Space Agency). The DIC should be among the first ranks in the Cabinet along with the departments of State, Treasury, and Defense; Formulate objectives for DIC and assure government legal, institutional and financial support for R&D in key industrial, high-tech and service sector; Coordinate state and local economic development efforts and assure funding of the programs; Medium and small size startups should be able to get coordinated support of the government and venture capital; The U.S. Trade Advisory Council must include not only CEOs of large global corporations but also representatives of small and medium size enterprises and labor.
Make the country truly business-friendly and encourage profit expatriation Revamp the entire corporate tax environment Revamp personal income tax system for individuals	Further reduce the corporate income tax rate and bring corporate profits back from the tax havens; Restore competitive parity of the U.S. multinationals. For example, American employers required to provide health insurance to the employees are in a clear disadvantage to foreign companies covered by nation-wide public health system. The U.S. corporation should get a tax incentive or a compensating subsidy to create a competitive playing field; Introduce VAT (Value Added Tax) and increase the tax base by removing the deductions which favor consumption over investment (mortgage deductions, employer-provided health benefits, etc.); Reduce progressivity of the marginal income tax or introduce flat tax rate to simplify the tax code.
Change the corporate accountability standards Improve corporate governance Improve accountability of management	Introduce Federal Corporate Charter. U.S. corporations should be chartered by the federal government not by the states. States seeking for revenues from incorporation are in a kind of "race to the bottom" in terms of the CEO responsibility to stakeholders. The new charter will create an even playing field and common standards for corporate governance and reporting; The new Federal Corporate Charter should adopt the Scandinavian or German (Mittbestimmung) standards mandating the representatives of employees on the Boards.
Improve business-labor relations Revamp Innovation funding system	Create new bodies to build mutual trust and reciprocal loyalty of the workers and the management. This corporate culture has proved to be very effective in many high tech companies in the U.S. to stabilize employment and increase performance; Set up Japanese-type Advisory Councils to facilitate contacts between government bureaucrats and business leaders to discuss pricing policy, technology sharing, excess capacity, trade barriers, quality control, meeting federal energy standards, etc.; The U.S. introduces a central plan for innovation, and brings together different federal agencies to engage in support of new technologies. The venture capitalist model must be merged with the Department of Innovation and Technology which puts Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) and Small Business Innovation Research (SBIR) and dozens of Departmental initiatives and programs under one roof and coordination.

Vision builder: expanded role for National Economic Council	Develop and articulate the national economic vision and goals; Review the legislative proposals with regard to their likely impact on business and labor.
---	---

Source: authors' own work.

Table 2. ES: The Policy Implementation

POLICY CHANGE	IMPLEMENTATION
Abandon asymmetric liberalization Restore trade parity among major U.S. trading partners Improve access of the U.S. firms to foreign markets	Reform the currently prevailing half free-trade half neo-mercantilist system of world trade; The WTO (World Trade Organization) should revamp the trade asymmetric protection, which allows most of the countries to maintain higher tariff on autos, agricultural goods, and manufactured goods than in the U.S.; Implement policies in which market and distribution channels are open on equal basis in trading countries; Ban foreign sovereign investment funds and state controlled enterprises from transferring government welfare onto exporters; Develop economic diplomacy system to promote U.S exports similar to other industrial nations.
Protect home jobs	Every case of offshoring home jobs should be licensed by a swift compliance process; The case of offshoring there should be a clear process to review alternatives to keep jobs at home; The Government should create special fund and financial and tax incentives to allow less developed or depressed areas come with credible counteroffer to use home labor instead of offshoring.
Create criteria for subsidies in key sectors of the economy	Since the U.S. high tech industries support a large share of the national R&D, they have much higher return, employ more than 30 percent of all scientists, have 30 percent higher average return than manufacturing and provide positive externalities subsidization of the high tech industries is fully justified in the free market economy; Name key sectors of the economy such as semiconductors, nanotechnology, energy saving devices as key sectors of the growth and beneficiaries of national promotion programs; The zero-sum category of business should be separated from the industries which will operate on free market basis assuring lowest cost for the consumer; Introduce performance requirements in return for provided subsidies; The government needs to systematically analyze every important industry sector and determine in which ones and under what circumstances home based production could be competitive in international markets.
USA should create environment saving industries	Water conservation projects; Put greenhouse gases emission under cap and trade programs; Sponsor the global regulatory structure; Carefully weigh the costs of the implementation of the new standards versus the run-to-the bottom; Promote surcharge on the goods coming from polluting companies under WTO rules not only American rules Treat global warming as a case of market failure and find market incentives to reverse it.

Energy independence: conservation and domestic production	The DIC prioritizes the adoption of the best proven energy saving practices in the world (like MITI did in 1960s to study best American productivity and management practices); Introduce tighter federal energy building standards; Transportation personal and cargo should use natural gas propulsion instead of petroleum products; Tax on gasoline powered cars and subsidy to hybrid, natural gas and electric powered cars; Production of energy: natural gas, nuclear power, solar power and alternative fuels.
Education and quality of labor → a new strategic sector of the economy	Merit and needs of educational funding system must give priority to American students who add value to the U.S. economy; Underfunded American universities become increasingly “universalist” as foreign government funded students continue to take place of Americans requesting financial aid. Foreign students which do not or cannot naturalize in the USA take away technology skills needed for the knowledge-based economy; Introduce a long overdue Immigration Law reform to attract the most motivated and talented individuals.
Reduce current account deficit Reduce capital imports and rise of domestic saving to 15 percent Encourage investment at home Encourage consumption in Asia and Germany by the revaluation of the Euro and Yuan, Yen against the dollar	Present WTO members with the alternative of imposing the surtax on imports if they will not take measures to reduce their trade surpluses with the USA; The reduction of the current account deficit and financial account surplus (net borrowing of capital) becomes a top priority for economic policy; Rise of technology, surplus gas; Gradually restrict consumer credit and introduce investment tax credit; Sponsor revaluation of other currencies against the dollar in the G-20. Reduce our liabilities and encourage U.S. exports.

Source: authors' own work.

Conclusion

The ES is not a panacea for all ills of the post neoliberal economy. The U.S. may accept reduction of historic growth rates. The decline of the USA and eventually of the West could be accepted as a natural development of world history but actually it is not. When Great Britain lost its position as an industrial power it was replaced by the United States. When the United States abdicates from its position there is hardly a well-positioned country to take its place [Fukuyama 2012]. China would eagerly take its place but there is question of choice for the people how they want to live. So far China does not provide this choice to its citizens, the Western liberal democracy does.

The ES is not a proposal to put economy under state control; this would be naive and wrong. Nobody believes that the U.S. government would be better in running AIG, Bank of America or General Motors. But it is also true that their executives almost bankrupt them and necessitated a government bailout. The best solution is in the middle. In a sustainable, high growth economy the government and business should understand the

added value of this relationship. However, to accomplish this we need a better government and socially and economically responsible businesses.

ES must begin in a political process. The hard truth is that the U.S. economy cannot avoid some forms of activist government which will replace neoliberal mythology. So far the activism is on the part of the political class which offered populism and nationalism as an alternative. The US keeps influencing Europe and other parts of the world but there is always hope that common sense will prevail in humanity.

References

Amdsen A.L. (1989), *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, Oxford University Press, New York.

Blinder A. (2013), *Five Years Later, Financial Lessons Not Learned*, "WSJ", Vol. Sept 11, A19.

Blinder A. (2013), *After the Music Stopped: The Financial Crisis, The Response and The Work Ahead*, Penguin, New York.

Block F., Keller M. (2008), *Where Do Innovations Come From? Transformations in the U.S. National Innovation System, 1970-2006*, the Information Technology and Innovation Foundation, [online] <https://itif.org/publications/2008/07/09/where-do-innovations-come-transformations-us-national-innovation-system-1970>, access: 19.12.2017.

Chang H. (1999), *The Economic Theory of the Developmental State* [in:] M. Woo-Cumings (ed.), *The Developmental State*, Cornell University Press, New York, pp. 182–199.

Cumings B. (1999), *Webs with No Spiders, Spiders with No Webs: The Genealogy of the Developmental State* [in:] M. Woo-Cumings (ed.), *The Developmental State*, Cornell University Press, New York, pp. 61–92.

Deyo F.C. (1987) (ed.), *The Political Economy of the New Asian Industrialism*, Cornell University Press, Ithaca.

Emmett R.B. (2009), *Frank Knight and the Chicago School in American Economics*, Routledge, London.

Ferguson N. (2012), *The Great Degeneration: How Institutions Decay and Economies Die*, The Penguin Press, New York.

Fukuyama F. (2012), *The Origins of Political Order, From Prehuman Times to French Revolution*, Farrar, Straus and Giroux, New York, p. 471.

Galston W. (2013), *Government is a Good Venture Capitalist*, WSJ Opinion, August 28, 2013.

Jones Ch.I., Williams J.C. (1997), *Measuring the Social Return to R&D*, [online] SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2155>, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2155>, access: 19.12.2017.

Johnson C. (1982), *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975*, Stanford University Press, Stanford.

Mazzucato M. (2013), *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Anthem Press, London-New York.

Polidano C. (2001), *Don't Discard State Autonomy: Revisiting the East Asian Experience of Development*, "Political Studies", Vol. 49, pp. 513–527.

Prestowitz C. (2010), *The Betrayal of American Prosperity*, Free Press, New York.

Sharma R. (2012), *Breakout Nations: In Pursuit of the Next Economic Miracles*, W.W. Norton, pp. 2–15.

Spence M. (2012), *Hard Truth About Global Growth*, "Project Syndicate", [online] <http://www.project-syndicate.org>, access: 19.12.2017.

The Heritage Foundation (2013), *Index of Economic Freedom*, Washington D.C.

The PWC: World in 2050 (2013), [online] http://www.pwc.com/en_GX/gx/world-2050/assets/pwc-world-in-2050-report-january-2013.pdf, access: 19.12.2017.

Wong J. (2004), *The Adaptive Developmental State in East Asia*, "Journal of East Asian Studies", Vol. 4, pp. 345–362.

Wade R. (1990), *Governing the Market: Economic Theory and the Role of the Government in East Asian Industrialization*, Princeton University Press, Princeton.

Wade R. (1992), *East Asia's economic success: conflicting perspectives, partial insights, shaky evidence*, "World Politics", Vol. 44 (2), pp. 270–320.

Woo-Cumings M. (1999), *Introduction: Chalmers Johnson and the Politics of Nationalism and Development* [in:] M. Woo-Cumings (ed.), *The Developmental State*, Cornell University Press, New York, pp. 1–31.

Bartłomiej Stopczyński

Katedra Gospodarki Elektronicznej

Spółeczna Akademia Nauk

bartek.stopczynski@gmail.com

Różnice w wykorzystaniu mediów społecznościowych przez sieć Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii

Differences in Use of Social Media by Tesco in Poland and in the UK

Abstract: The aim of this article is to analyze the use of social media by Tesco on British and Polish markets. In the article the author compares the use of social media by Polish and British Tesco. It gives an information how Tesco uses social media in the communication process in both countries. The comparison could point out the similarities and the differences between both countries. In both countries facebook was the most popular socialmedium. The Polish branch of Tesco also actively used YouTube. The British, in addition to above, has intensively used Instagram, Pinterest and Twitter. However, the most important difference in the activity on both markets was the number of interactions that the British retailer obtained in its market. In the UK, the number of comments was definitely higher than in Poland, and users were more involved in the discussion. The article is contributory in nature. The conclusions drawn by the authors can be used by practitioners and by theoreticians.

Key words: social media, Tesco, Facebook, Twitter

Wstęp

Współczesna komunikacja marketingowa ulega transformacji. Wiąże się to między innymi z dynamicznym rozwojem Internetu. Media społecznościowe wpływają na zmia-

nę komunikacji pomiędzy osobami, organizacjami itp. Znaczenia nabiera komunikacja interaktywna oraz relacje pomiędzy jednostkami. Jednocześnie organizacje tracą kontrolę nad przekazem kosztem użytkowników informacji, którzy współtworzą, modyfikują, przekształcają i kontrolują komunikaty. Internet rzeczy włącza produkty w sieć internetową, przez co stają się one współuczestnikami wymiany danych, zwiększając tym samym wielokrotnie liczbę wymienianych informacji, a także zmieniając ich znaczenie (produkty wykorzystujące Internet rzeczy na podstawie pobieranych z sieci danych dopasowują swoją formę, użyteczność, funkcję itp.). W nowych warunkach dochodzi do modyfikacji perspektywy poznawczej zarówno produkującego, jak i konsumującego. W efekcie niezbędne są modyfikacje strategii oraz narzędzi marketingowych w celu dopasowania się do hiperrzeczywistości, sieciowych produktów oraz usług [Sułkowski 2014, s. 278].

Zmiany te mają charakter globalny, niemniej jednak ich natężenie i wpływ na działalność organizacji zależy zarówno od branży, jak i kraju, w którym organizacja działa. Sektor handlu detalicznego jest innowacyjny. Wiele nowych technologii w dość szybkim tempie jest przekształcanych w innowacje, które zmieniają jego oblicze. Jednocześnie ze względu na specyfikę tego sektora wszelkie nowe rozwiązania są dość szybko kopiowane przez konkurencję, co przyczynia się do ciągłych zmian w sektorze. Pośród detalistów to właśnie sieć Tesco jest jednym z ważniejszych innowatorów. Wykorzystywanie innowacji w jej strategii widoczne jest z jednej strony we wprowadzaniu nowych technologii do tradycyjnych placówek handlowych, tworzeniu nowych formatów, z drugiej strony – wykorzystaniu Internetu (już we wczesnych fazach rozwoju Internetu sieć wykorzystywała go w swojej działalności, stając się jednym z globalnych pionierów *e-commerce*).

Biorąc powyższe pod uwagę, należy zauważyć, że problem wpływu mediów społecznościowych na komunikację przedsiębiorstw z klientami stanowi ciekawe zagadnienie badawcze. Branża detaliczna, jako wysoce innowacyjna, a jednocześnie z natury nastawiona na kontakt z milionami klientów, wydaje się z tego względu ciekawym przedmiotem badań. Sieć Tesco można uznać za właściwego reprezentanta wspomnianej branży. Aby wychwycić różnice w działalności Tesco na różnych rynkach narodowych, na potrzeby badania wybrano macierzysty kraj Tesco, Wielką Brytanię, oraz ojczysty kraj autora – Polskę.

Trzy lata temu autor przeprowadził badanie wykorzystania mediów społecznościowych przez sieć Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii. Wykazało ono, że:

- sieć Tesco intensywnie wykorzystuje media społecznościowe do komunikacji z użytkownikami;
- sieć Tesco dopasowuje się do specyfiki rynków narodowych [Stópczyński 2015, ss. 227–238].

Celem artykułu jest dokonanie ponownej analizy wykorzystania mediów społecznościowych na obu rynkach. Pozwoli to odpowiedzieć na pytanie, jak zmienił się stosunek do nich w ostatnich trzech latach oraz czy wciąż występują istotne różnice pomiędzy rynkami. Do badania, na potrzeby artykułu, podobnie jak trzy lata temu, wykorzystano eksplorację stron na portalach społecznościowych firmy Tesco.

Artykuł ma charakter przyczynkowy. Wnioski postawione przez autora mogą być wykorzystane przez praktyków i teoretyków marketingu.

Charakterystyka mediów społecznościowych

Media społecznościowe to grupa dostępnych w środowisku Internetu aplikacji, które są fundamentalną i ideologiczną podstawą Internetu 2.0, gdyż pozwalają użytkownikom na tworzenie i wymianę generowanej przez użytkowników zawartości [Kaplan, Haenlein 2011, s. 255]. W ich skład wchodzi publicznie dostępne zestawy narzędzi online. Dzięki nim możliwe jest powstanie treści tychże mediów, które użytkownicy współtworzą, edytują i dzielą ze sobą. Narzędzia te pozwalają użytkownikom na wchodzenie we wzajemne interakcje, a także na współpracę i budowanie relacji [Mount, Martinez 2014, s. 126]. Jednocześnie menedżerowie tracą kontrolę nad treściami pojawiającymi się w mediach społecznościowych. Nie mają również większego wpływu na częstotliwość prowadzonych rozmów. Skutkiem tego jest zmiana paradygmatu komunikacji [Łopacińska 2014, s. 3].

Jak pokazały badania przeprowadzone przez autora, media te wykorzystywane są przez internautów do zbierania informacji, utrzymywania kontaktów ze znajomymi i rodziny. Dla prawie 30% użytkowników są także środkiem służącym do publicznego wyrażania opinii [Stopczyński 2014, s. 139]. Jednocześnie serwisy społecznościowe i blogi internetowe angażują przynajmniej 60% internautów w skali globalnej. Sieci społecznościowe to także najpopularniejsza kategoria na świecie, pochłaniająca aż 19% czasu spędzanego przez internautów w Sieci [Verunccio 2014, s. 217]. Internauci regularnie z nich korzystają, wielu z nich ma ponadto pozytywny stosunek do informacji, które są w nich zamieszczane [Bajdak 2014, s. 204]. Należy jednak zaznaczyć, że występują duże różnice w nastawieniu do mediów społecznościowych w poszczególnych grupach wiekowych. Osoby (badanie przeprowadzono na mieszkańcach Wielkiej Brytanii) do 35 roku życia w zdecydowanie większym stopniu ufają tym mediom niż osoby starsze. Uważają je za bardziej wiarygodne źródło informacji niż tradycyjne media. Zaufanie do mediów społecznościowych wśród osób po 65 roku życia jest znikome (4% uważa je za bardziej wiarygodne źródło informacji niż media tradycyjne) [Deloitte 2014, s. 15]. Przekłada się to na liczbę kont w mediach społecznościowych. Użytkownicy w wieku do 25 lat mają 3 lub więcej takich kont. W przypadku starszych roczników liczba ta maleje do 2. Wśród osób powyżej 55 roku życia większość populacji ma jedno konto albo nie posiada go wcale

[Deloitte 2014, s. 18]. Zatem znaczenie tych mediów w polityce komunikacji organizacji uzależnione jest od wieku grupy docelowej.

Docieranie z informacją do użytkownika poprzez media społecznościowe może być realizowane na dwa sposoby. Po pierwsze, może odbywać się spontanicznie, z wykorzystaniem treści zamieszczanych na profilach, które są potem wyświetlane przez wybranych użytkowników. Przykładem jest komunikacja na Facebooku poprzez fanpage organizacji. Każdy użytkownik tego portalu po zalogowaniu się otrzymuje stronę, która jest tzw. wallem¹; trafiają na nią informacje wyselekcjonowane przez mechanizm Facebooka. Są to materiały udostępniane bądź skomentowane przez osoby, które są zaznaczone jako „znajomi” użytkownika, oraz treści udostępniane na fanpage’ach (profilach marek, firm, organizacji, osób publicznych itp.) [Szymkowiak 2014, s. 56]. Warunkiem wyświetlenia tych treści jest obserwowanie aktywności znajomego bądź fanpage’u. Alternatywnym sposobem dotarcia z informacją do użytkownika jest wykupienie płatnych postów sponsorowanych. Zasady działania są zbliżone do zasad stosowanych w innych serwisach internetowych (np. wyszukiwarka Google), ale ich skuteczność w porównaniu do wspomnianego Google jest dyskusyjna [Roge 2013, ss 171–172; Malinowski 2016, ss. 17–18].

Znaczenie mediów społecznościowych skutkuje koniecznością włączenia ich w politykę komunikacyjną organizacji. Współczesne przedsiębiorstwo nie może ignorować ich istnienia i musi prowadzić działalność na najpopularniejszych portalach społecznościowych. Bez tego docieranie z informacją do internautów będzie utrudnione, zwłaszcza gdy odbiorcami informacji są osoby do 35 roku życia. Jednocześnie specyfika samych mediów wymaga odpowiedniego podejścia do nich. Nie można ich traktować jako kolejnego narzędzia promocji, gdyż może się to stać przyczyną porażki i rezygnacji z ich używania [Fournier, Lee 2009, s. 109]. Tym bardziej że, jak wcześniej wspomniano, skuteczność tradycyjnego reklamowania się w porównaniu z Google jest dyskusyjna. Należy skupić się na budowaniu relacji z użytkownikami. Jako że to internauci decydują w znacznym stopniu o wyborze treści, oceniają je i komentują, działania skutkujące przywiązaniem do serwisu organizacji są bardziej skuteczne. Powinno się dążyć do uzyskania jak największej interakcji z użytkownikami. Dzięki polubieniu postów zamieszczanych na profilu, a także dzięki komentarzom i przede wszystkim udostępnianym treściom informacje zamieszczane na portalach docierać będą do szerokiego grona odbiorców.

Innymi słowy, media społecznościowe powinny być wykorzystywane jako narzędzie marketingu relacji. Z praktycznego punktu widzenia można to robić na trzy sposoby [Vernuccio 2014, s. 215]:

- użyć ich w strategii public relations;
- wykorzystać media społecznościowe do wsłuchiwania się w informacje z otoczenia;

¹ Strona, która wyświetla się użytkownikowi po zalogowaniu się do portalu Facebook.

- stworzyć za ich pomocą bezpośrednie interaktywne platformy, dzięki którym pracownicy i menedżerowie, dzięki komunikacji jeden-do-jednego oraz wielu-do-wielu, będą mogli tworzyć, utrzymywać i wzmacniać reputację i wizerunek firmy oraz jej marek.

Aktywne uczestnictwo na portalach społecznościowych daje szansę wglądu w życie i opinie klientów [Barwise, Meehan 2010, s. 82]. Dzięki uzyskanym informacjom można szybciej reagować na sygnały wysyłane przez klientów. Zebrane informacje mogą być także wykorzystane w celu lepszego dopasowania do oczekiwań klientów albo jako narzędzie edukowania pracowników przedsiębiorstw i ich właścicieli [Dunn 2010, s. 45], stąd tak istotne jest uzyskanie dużej liczby interakcji z klientami. Jest to niezbędny warunek wykorzystania potencjału mediów społecznościowych jako źródła informacji. Media społecznościowe mogą być używane nie tylko w celu edukowania pracowników, ale również ich rekrutowania. Informacje te coraz częściej są wykorzystywane w procesie pozyskiwania pracowników [Chmielewski 2013, s. 37].

Media społecznościowe, w tym najpopularniejszy Facebook, dają także możliwość nowego zarządzania komunikacją wizerunkową. Dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu portalu możliwe jest nienachalne, za to konsekwentne, wchodzenie w świat klienta i wypełnianie go wizją firmy. Stwarza to szansę na budowanie marek trzeciej generacji opartych na emocjach i zaangażowaniu klientów [Stopczyńska 2014, ss. 349–353]. Media społecznościowe mogą być szczególnie użyteczne zwłaszcza dzisiaj, kiedy zmienia się stosunek współczesnych odbiorców do reklamy – zwiększa się ich sceptycyzm, a także zmieniają się oczekiwania (cenione są humor, racjonalne argumenty, kosztem informacji o cechach produktu, zaletach itp.) [Nowacki 2012, s. 60]. Jednocześnie, budując relacje z użytkownikami mediów społecznościowych, należy pamiętać o kontakcie fizycznym, który wzmacnia relacje z klientami. Służyć temu mogą na przykład wydarzenia o nazwie Open Day [Bukowski 2016, s. 167].

Wykorzystanie portali społecznościowych przez sieć Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii w świetle badań własnych

Wchodzenie w etap rozwoju społeczno-gospodarczego, określany mianem rozwoju przez innowacje, wymaga zastosowania skutecznych sposobów pozyskiwania informacji, które pozwolą na rozpoznanie potrzeb materialnych, znalezienie rozwiązań w celu ich zaspokojenia i jednocześnie zidentyfikowanie potrzeb pozamaterialnych konsumentów. Badania wymagają zmian, uzupełnienia klasycznych narzędzi badań marketingowych nowymi. W związku z tym coraz częściej wykorzystywane są narzędzia pozyskiwania informacji, które jednocześnie pozwalają na komunikowanie się z konsumentami [Olejniczuk-Merta 2014, s. 6]. Jednym z przykładów takich narzędzi są wspomniane wielokrotnie media społecznościowe. Obecnie kluczowe staje się tworzenie, zbieranie i ana-

lizowanie informacji udostępnianych na profilach w mediach społecznościowych związanych z przedsiębiorstwem. Szczególnie istotne jest wyodrębnienie oraz posortowanie tych informacji, a także dopasowanie do poszczególnych społeczności odpowiedniej polityki i nadanie jej właściwego znaczenia w organizacji [Kane, Fichman, Gallagher, Glaser 2009, s. 46].

W badaniach mediów społecznościowych wyróżnia się cztery podstawowe typy analiz [Kane, Alavi 2014, s. 277]:

- stopień wywierania przez środowisko sieci społecznościowej przewidywalnego wpływu na użytkowników;
- stopień i sposób rozprzestrzeniania się zasobów poprzez sieć oraz ich wpływ na odbiorców;
- poziom osiąganych indywidualnych relacji i ich wpływu;
- sposób, w jaki użytkownicy zdobywają dostęp do zasobów w sieci i korzyści, jakie z nich uzyskują.

Biorąc pod uwagę powyższe, w badaniu przeprowadzonym przez autora, podobnie jak trzy lata temu, za cel postawiono określenie zasobów, do jakich mają dostęp użytkownicy poszczególnych oficjalnych profili Tesco w mediach społecznościowych. Jednocześnie ponownie zbadano popularność i liczbę interakcji z użytkownikami [Stópczyński 2015, s. 232]. Mierniki, które wykorzystano do pomiaru, to między innymi:

- w celu pomiaru popularności: liczba fanów, liczba odsłon, liczba subskrypcji itp.;
- w celu pomiaru wpływu: liczba udostępnień, komentarzy, polubień itp.;
- w celu pomiaru rodzaju zasobów postanowiono przeanalizować, jakie dodatkowe zasoby, oprócz komentarzy, są dostępne na profilach społecznościowych Tesco.

Do badania wykorzystano eksplorację stron internetowych sieci Tesco. Punktem wyjścia była strona główna Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii. Założono, że badania obejmą tylko te profile w mediach społecznościowych, które posiadają linki na stronie głównej (a więc są traktowane przez sieć jako istotne w komunikacji). Badanie objęło działalność na stronach profili społecznościowych Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii głównie w miesiącu grudniu 2017 roku.

Sieć Tesco w Polsce, podobnie jak trzy lata temu, posiada na swojej stronie głównej odnośniki jedynie do portalu społecznościowego Facebook i serwisu kontentowego YouTube. Są to dwa najpopularniejsze media społecznościowe w Polsce (odpowiednio 64% i 62% internautów regularnie korzysta z YouTube'a i Facebooka). Pozostałe portale cieszą się zdecydowanie mniejszą popularnością, która wynosi dla Google+ i Fb Messenger 32–33%, dla Skype'a, Twittera, Instagrama – 24–25%, nk.pl – 19%, LinkedIn, Pinteresta i Snapchata – około 13% [<https://www.statista.com/statistics/284441/poland-social-network-penetration/>].

Na polskim fanpage'u na Facebooku sieć lubi 647 tysięcy użytkowników (trzy lata temu były to 552 tysiące), obserwuje ją aż 627 tysięcy, co oznacza że zamieszczane posty docierają do bardzo liczного grona odbiorców. W grudniu sieć zamieściła 75 postów, co daje przeciętnie 2,5 posta na dzień. W porównaniu z badaniem sprzed trzech lat zwiększyła się liczba interakcji. Średnio w badanym okresie (grudzień 2017) przeciętny post był lubiany 734 razy oraz znajdowały się pod nim średnio 53 komentarze. W obu tych przypadkach jest to wzrost prawie trzykrotny w porównaniu z poprzednim badaniem. Rzadziej natomiast posty były udostępniane (każdy z nich przeciętnie 10 razy, poprzednio 25 razy). Wzrost ten spowodowany jest zmianą treści fanpage'u oraz aktywną moderacją. Częściej niż poprzednio pojawiają się na nim quizy, zagadki, na które internauci reagują. Regularnie zamieszczane są przepisy. Jedynie posty reklamujące ofertę sklepu spotkały się z minimalnym zainteresowaniem. Największa reakcja internautów nastąpiła w przypadku konkursu z nagrodami pieniężnymi. Post z konkursem był kilku-kilkunastokrotnie częściej komentowany, udostępniany i lubiany.

Profil Tesco na serwisie kontentowym YouTube jest subskrybowany przez 5 460 osób. W grudniu 2017 roku sieć zamieściła na nim 35 filmów. Zdecydowana większość z nich to krótkie spoty (15–21 sekund) reklamujące produkty z oferty Tesco. Wyjątek stanowił film prezentujący wyniki konkursu, który trwał minutę, oraz spoty reklamujące „magiczne święta” w Tesco trwające 30–45 sekund. Ogółem wszystkie filmy zostały wyświetlone ponad 640 tysięcy razy, co daje ponad 18 tysięcy wyświetleń na film. Najczęściej wyświetlany był film z wynikami konkursu – aż 270 tysięcy razy (prawie połowa wszystkich wyświetleń). O ile liczbę wyświetleń filmów należy ocenić pozytywnie, o tyle interakcję, jaką one wywołały, raczej negatywnie. Przeciętnie film dostał tylko 3 polubienia, jednocześnie, poza jednym wyjątkiem, zamieszczone materiały nie były komentowane. Wyraźnie widać, że przynajmniej na serwisie YouTube interakcji z użytkownikami nie udało się uzyskać, działania te zatem sprowadziły się głównie do promocji.

Tesco Polska korzysta również z innych portali społecznościowych, jak np. Twitter, Google+, Instagram, jednak skala zaangażowania w nie jest niewielka. Nie ma do nich odnośników na stronie głównej Tesco Polska, aktywność sieci jest ograniczona, a popularność profili wśród internautów niewielka (np. profil na Twitterze obserwuje 1 163 użytkowników, lubi 198). W związku z tym należy potraktować pozostałe portale jako mało istotne.

W przypadku brytyjskiego odpowiednika strony Tesco linków do mediów społecznościowych jest więcej. Oprócz wspomnianego Facebooka i YouTube'a angielska strona Tesco.com odsyła także do Twittera, Pinteresta i Instagrama. W Wielkiej Brytanii w porównaniu z Polską popularność poszczególnych mediów społecznościowych jest z reguły około 10–15% wyższa i wynosi odpowiednio: YouTube i Facebook – 73%, Fb Messenger – 47%, Twitter, WhatsApp – 41%, Instagram – 33%, LinkedIn, Pinterest, Skype,

Google+ – 23–25% [<https://www.statista.com/statistics/284506/united-kingdom-social-network-penetration/>]. Prawdopodobnie z tego powodu brytyjscy użytkownicy mają dostęp bezpośrednio ze strony Tesco.com do większej liczby portali społecznościowych poprzez bezpośredni link.

Brytyjski profil na portalu Facebook jest lubiany przez 2 425 tysięcy użytkowników. Jest to wzrost aż o 1 mln w porównaniu z sytuacją sprzed 3 lat. Obserwuje go 2 319 tysięcy internautów. Są to jednocześnie liczby czterokrotnie wyższe niż w przypadku polskiego odpowiednika. W grudniu sieć zamieściła jedynie 15 postów. Spadła, w porównaniu do badania sprzed 3 lat, liczba polubień. Średnio na post uzyskano ich jedynie 801. Natomiast prawie dwukrotnie wzrosła liczba komentarzy, których średnio na post było aż 328. Liczba udostępnień wyniosła średnio 85 na post. Jakkolwiek jest ona wysoka, trzy lata temu była wyższa i wyniosła 113.

Zawartość postów zamieszczanych przez sieć Tesco była podobna jak w przypadku polskiego odpowiednika. Zamieszczano informacje o promocyjnych produktach, quizy związane ze świętami, przepisy itp. To, co odróżniało brytyjski profil, to przede wszystkim reakcje użytkowników. Ich komentarze były zdecydowanie dłuższe. Na pytanie sieci dotyczące preferencji klientów (czy np. wolą perfumy, czy kosmetyki) Polacy odpowiadali zdawkowo, z reguły w jednym, dwu słowach, natomiast Brytyjczycy udzielali bardzo często odpowiedzi kilku-, kilkunastozdaniowej. Pod większością postów prowadzili wiele dyskusji między sobą; czasem liczyły one nawet 40–50 postów! W przypadku polskiego profilu dyskusje między uczestnikami były rzadkością. Brytyjczycy częściej udostępniali znajomym informacje zawarte w postach Tesco. Co ciekawe, najczęściej udostępniali informacje o promocjach, co w przypadku polskiego profilu zdarzało się bardzo rzadko. Wydaje się, że Brytyjczycy są na Facebooku bardziej otwarci. Traktują go jako platformę komunikacji wymiany informacji, z której nie boją się korzystać. Polacy natomiast wolą kliknąć „lubię”, „nie lubię” itp. lub dać zdawkową informację, jak gdyby odczuwali obawy przed wyrażaniem poglądów na forum.

Brytyjski profil na serwisie konwentowym YouTube ma aż 90 877 subskrypcji. To kilkanaście razy więcej niż jego polski odpowiednik. Mimo to liczba wyświetleń filmów była zdecydowanie niższa niż w Polsce. W serwisie sieć zamieściła w grudniu 2017 roku 11 filmów, które w sumie zostały wyświetlone 116 000 razy. Daje to średnią 10 600 wyświetleń na film, co stanowi prawie o połowę mniej niż w przypadku filmów polskiego odpowiednika. Jednocześnie zauważono zdecydowanie większą interakcję internautów. Każdy z filmów był średnio 48 razy lubiany, 41 razy nielubiany oraz 19 razy komentowany. Znowu zauważyć można zdecydowanie wyższą skłonność brytyjskich internautów do interakcji. Co istotne, Brytyjczycy nie boją się wyrażać negatywnych opinii. Najwięcej interakcji internautów (przede wszystkim komentarzy) wywołał film pokazujący

małżeństwo spędzające wigilię w pracy. Pod nim zamieszczono aż 182 komentarze, głównie negatywne, krytykujące sam pomysł na film.

Kolejnym portalem społecznościowym, które wykorzystuje brytyjskie Tesco, jest Twitter. W porównaniu z polskim odpowiednikiem skala zaangażowania jest wielokrotnie wyższa. Profil obserwuje 526 000 internautów (polski profil – około 1 000!), lubi go 4 147 internautów. W grudniu sieć zamieściła 47 tweetów, co daje około 1,5 tweeta na dzień. Zdecydowana większość z nich to informacje, filmy umieszczane równolegle na portalach Facebook i YouTube. Interakcja internautów była umiarkowana. Przeciętnie tweet był 11 razy komentowany i udostępniany, 39 razy lubiany. Porównując to z Facebookiem (zamieszczane treści były prawie identyczne), widać dużo mniejsze zaangażowanie. Jednak wzięwszy pod uwagę, że liczba obserwujących na Tweeterze jest pięciokrotnie niższa niż na Facebooku, należy zauważyć, że udostępnianie i lubienie postów było na zbliżonym poziomie.

Instagram to kolejny portal, który wykorzystuje brytyjskie Tesco do komunikacji z internautami. Posiada 177 940 followersów – osób, które dodały Tesco do swoich znajomych. To głównie do nich docierają informacje zamieszczane w serwisie Instagram. W grudniu sieć zamieściła 39 zdjęć. Były to z reguły zdjęcia, które pojawiały się wcześniej w pozostałych portalach, zatem tematyka była podobna (przepisy, święta, promocje cenowe produktów itd.). Spotkały się one z umiarkowanym zainteresowaniem internautów. Przeciętnie zdjęcie było polubione 554 razy oraz komentowane 16 razy. To wynik, który pokazuje, że zdjęcia wywołują pewne emocje u odbiorców, z drugiej strony dość niewielka liczba komentarzy (w porównaniu z Facebookiem) nie daje możliwości głębszego poznania opinii internautów.

Ostatnim serwisem wyróżnionym przez brytyjską sieć Tesco jest Pinterest. Profil Tesco posiada prawie 50 tysięcy obserwujących, zatem dość duże grono odbiorców. Zawartość portalu to przede wszystkim piny z przepisami potraw przygotowywanych na bazie produktów, które można kupić w sieci Tesco. Są tam także piny informujące o promocjach produktów, jednak stanowią one zdecydowaną mniejszość. W sumie sieć zamieściła 5 893 piny.

Podsumowując, obie sieci intensywnie wykorzystują media społecznościowe do komunikacji z klientami. Najważniejszym portalem społecznościowym jest Facebook, na którym w obu krajach udało się uzyskać zdecydowanie większą interakcję z klientami w porównaniu do pozostałych portali społecznościowych. W porównaniu do sytuacji sprzed trzech lat, zarówno na polskim, jak i brytyjskim Facebooku działa aktywnie moderator stymulujący dyskusję pomiędzy uczestnikami. W efekcie na polskim, a przede wszystkim na brytyjskim profilu udało się sieci istotnie zwiększyć liczbę komentarzy internautów. W porównaniu do badania sprzed trzech lat sieci zrezygnowały z aktywnego

wykorzystania portalu Google+ do komunikacji, jednocześnie brytyjski oddział z powodzeniem włączył do swojej działalności Instagram.

Jednocześnie zwiększyły się różnice pomiędzy działalnością w mediach społecznościowych na obu rynkach. Nadal na rynku brytyjskim wykorzystywanych jest więcej portali społecznościowych, co wynika ze zdecydowanie większej popularności niż w Polsce takich mediów, jak Twitter, Instagram czy Pinterest. Nadal też Brytyjczycy są bardziej praktyczni. Chętnie udostępniają swoim znajomym posty informujące o promocjach towarów w Tesco. Polacy natomiast traktują takie posty jak zwykłą reklamę i ignorują je. Jednak najważniejsza różnica, która pogłębiła się na przestrzeni trzech lat, to skala zaangażowania i otwartości internautów. Komentarze Brytyjczyków jest zdecydowanie więcej, ich posty są bardziej rozbudowane; na Facebooku zdarzały się też regularnie wielowątkowe dyskusje pomiędzy użytkownikami i moderatorem. Posty Polaków są raczej krótkie, nie wnoszą zbyt dużo (np. większość to krótkie odpowiedzi na proste quizy typu „co wolisz: sztuczną czy żywą choinkę”). Wynika z tego, że brytyjski odpowiednik Tesco ma zdecydowanie większy wgląd w opinie internautów. Polski oddział powinien w większym stopniu stymulować dyskusje na portalu w celu uzyskania większej liczby użytecznych informacji od internautów oraz ich większego zaangażowania.

Zakończenie

W artykule porównano działalność w mediach społecznościowych polskiego i brytyjskiego oddziału sieci Tesco. Można zauważyć, że nadal występują istotne różnice pomiędzy działaniem na obu rynkach. Na brytyjskich profilach zaobserwowano wyraźnie większe zaangażowanie internautów skutkujące zdecydowanie większą liczbą komentarzy. Dzięki temu brytyjskie profile mogą być w zdecydowanie większym stopniu wykorzystywane w celu gromadzenia informacji użytecznych dla internautów. Jest to istotne z punktu widzenia menedżerów zarządzających firmą, ponieważ informacje te mogą być wykorzystane do poprawiania oferty sklepu i eliminowania działań przynoszących niezadowolenie klientów. Dzięki większej liczbie interakcji internautów można również w przyszłości włączyć ich we współtworzenie oferty sklepu, przez co więzi z klientami mogą być głębsze, a jednocześnie łatwiejsza może być indywidualizacja oferty sklepu.

Artykuł miał charakter przyczynkowy, zebrane informacje mogą posłużyć do dalszych badań. Wydaje się, że podobne badania można byłoby przeprowadzić dla firm z innych branż. Pozwoliłoby to odpowiedzieć na pytanie, czy zaobserwowane różnice są specyfiką internautów odwiedzających strony sieci Tesco, czy cechą wynikającą z otoczenia kulturowego, w którym żyją. Jednocześnie powyższe badanie można by poszerzyć o badania sondażowe, które dałyby przynajmniej częściową odpowiedź na pytanie dotyczące występujących różnic.

Bibliografia

Bajdak A. (2014), *Konsumenci wobec wykorzystania nowych mediów w komunikacji marketingowej*, „Marketing i Rynek”, nr 4.

Barwise P., Meehan S. (2010), *The One Thing You Must Get Right When Building a Brand*, Harvard Business Review, December.

Bukowski P. (2016), *Pozyskiwanie i obsługa klienta w usługach edukacyjnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 11, cz. 3.

Chmielecki M. (2013). *Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 4.

Dunn B.J. (2010), *Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media*, Harvard Business Review, December.

Fournier S., Lee L. (2009), *Getting Brand Communities Right*, Harvard Business Review, April.

Kane G., Alavi M. (2014), *What's Different About Social Media Networks? A Framework and re-search Agenda*, „MIS Quarterly”, Vol. 38, No. 1.

Kane G.C., Fichman R.G., Gallagher J., Glaser J. (2009), *Community Relations 2.0*, Harvard Business Review, November.

Kaplan A. M., Haenlein M., *Two Hearts in Three-quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, „Business Horizons”, Vol. 54.

Łopacińska K. (2014), *Social media w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Rynek”, nr 12.

Malinowski B. (2016), *Jak Facebook zamyka nas w bańce informacyjnej. Algorytm filtrujący news-feed'a a zjawisko filter bubble*, „Zarządzanie Mediami”, t. 4(1).

Mount M., Martinez M. (2014), *Social Media: A Tool for Open Innovation*, „California Management Review”, Vol. 56, No. 4.

Nowacki R. (2012), *Innowacyjność działań reklamowych – przejawy i skutki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 712.

Olejniczuk-Merta A. (2014), *Ewolucja w badaniach marketingowych*, „Marketingi Rynek”, nr 9.

Roge M. (2013), *Zmiany w funkcjonowaniu serwisu społecznościowego Facebook i ich wpływ na jego użyteczność marketingową*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 287.

Stopczyńska K. (2014), *Wykorzystanie social media w działaniach komunikacyjno-wizerunkowych na przykładzie aktywności biznesów kreatywnych w Łodzi*, „Marketing i Rynek”, nr 4.

Stopczyński B. (2014), *Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. III.

Stopczyński B. (2015), *Porównanie wykorzystania mediów społecznościowych przez sieć Tesco w Polsce i Wielkiej Brytanii*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 3, cz. I.

Sułkowski Ł. (2014), *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* [w:] J. Otto, J., Ł. Sułkowski (red), *Metody zarządzania marketingowego*, Diffin, Warszawa.

Szymkowiak A. (2014), *Weryfikacja lojalności konsumenckiej w mediach społecznościowych – studium przypadku*, „Marketing i Rynek”, nr 4.

Veruncio M. (2014), *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, „International Journal of Business Communication”, Vol. 51(3).

Źródła elektroniczne

Deloitte (2014), *Media Consumer 2014, The Digital Divide*, [online] <http://www2.deloitte.com/uk/en.html>, dostęp 20.11.2017.

<https://www.statista.com/statistics/284441/poland-social-network-penetration/>, dostęp: 20.11.2017.

<https://www.statista.com/statistics/284506/united-kingdom-social-network-penetration/>, dostęp: 20.11.2017.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl



Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu