

Przedmowa

Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, której zeszyt naukowy mają Państwo przed sobą, powstała w 1997 roku z inicjatywy Wielkopolskiego Zrzeszenia Handlu i Usług. Utworzenie Uczelni stanowiło kontynuację chlubnych tradycji kupców wielkopolskich na polu krzewienia wiedzy, bowiem organizacja kupców, będąca w II Rzeczypospolitej poprzedniczką Zrzeszenia, zainicjowała w 1926 roku powstanie Wyższej Szkoły Handlowej, obecnie noszącej nazwę Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Wyższa Szkoła Handlu i Usług, nawiązując do tej wspaniałej tradycji, podejmuje wydawanie Zeszytów Naukowych, które będą jedną z form uczestnictwa Uczelni w życiu naukowym kraju.

Pierwszy Zeszyt Naukowy Szkoły jest zbiorem publikacji przygotowanych przez jej pracowników dydaktycznych. Publikacje te dotyczą szerokiego spektrum zagadnień związanych z badaniem procesów zachodzących współcześnie zarówno w systemach gospodarki rynkowej na świecie jak i w poddawanej transformacjom gospodarce polskiej.

Ze względu na fakt, iż pracownicy Uczelni reprezentują różne dziedziny nauk ekonomicznych, publikacje zamieszczone w Zeszycie są zróżnicowane tematycznie. Część z nich dotyczy problematyki makroekonomicznej. Do tej grupy należy na przykład praca K.Wilczyńskiej, przedstawiająca politykę pieniężną w Polsce lat dziewięćdziesiątych na tle ewolucji pieniądza w całym XX stuleciu. W.Łuczyński w swoim opracowaniu dotyczącym trendów przedziałowych dynamiki gospodarczej charakteryzuje wpływ rozmytego przedziałowego szacowania trendów na możliwość prognozowania dynamiki gospodarki. Artykuł Z.Serafina zawiera przeprowadzoną przy zastosowaniu symulacji komputerowej analizę wpływu importu zbóż do Polski na bezpieczeństwo żywnościowe kraju. W.Pocztą i

F. Wysocki porównują w swej publikacji produktywność pracy rolników oraz produktywność ziemi w rolnictwie zachodnioeuropejskim i polskim, uwzględniając regionalne zróżnicowanie rolnictwa w naszym kraju. Z kolei opracowanie F. Wysockiego i A. Łuczaka jest opisem przeprowadzonych przez autorów badań jednej z przyczyn tego zróżnicowania, którą jest historycznie ukształtowany poziom rozdrobnienia gruntów poszczególnych gospodarstw rolnych.

Przedmiotem rozważań w publikacjach innych autorów są z kolei zagadnienia mikroekonomiczne. W. Gabrusewicz w swym opracowaniu wyznacza obszary otoczenia przedsiębiorstwa, w których dla jego rozwoju konieczna jest zmienność warunków oraz obszary, w których rozwojowi bardziej sprzyja ich stabilność. Opracowanie A. Warteckiego zawiera, przedstawiony na konkretnym przykładzie, opis metod oceny efektywności systemu logistycznego przedsiębiorstwa zmierzających do identyfikacji nieefektywnych elementów tego systemu, określenia przyczyn występujących zakłóceń oraz wskazania sposobów optymalizacji systemu. I. P. Rutkowski przedstawia w swej pracy procedurę kalkulacji zysku przedsiębiorstwa z zastosowaniem analizy segmentowej. Artykuł J. Galickiego jest poświęcony przyczynom negatywnej postawy przedsiębiorstw wobec konieczności płacenia podatków oraz strategiom podatkowym przyjmowanym przez jednostki gospodarcze. K. Rogoziński poświęcił swą publikację etyce w działalności gospodarczej oraz znaczeniu opartego na relacjach z klientami marketingu usług dla zwiększenia roli etyki w biznesie. Artykuł P. Standara charakteryzuje ważną dla społeczności lokalnych część sektora bankowego, którą jest w Polsce i w państwach Unii Europejskiej spółdzielczość bankowa.

Z przedstawionej krótkiej charakterystyki publikacji zamieszczonych w niniejszym zeszycie wynika nie tylko ich znaczne zróżnicowanie tematyczne, lecz także zróżnicowanie metodologiczne. Autorzy mają nadzieję, iż opracowania omawiające wyniki ich własnych badań i dociekań intelektualnych będą inspiracją dalszych prac badawczych nad mechanizmami mikro- i makroekonomicznymi w naszym kraju, natomiast artykuły przeglądowe, relacjonujące literaturę przedmiotu staną się cenionym materiałem dydaktycznym.

Wiesław Łuczyński

KAMILA WILCZYŃSKA

Ewolucja pieniądza w XX wieku a polski złoty w roku 2000

1. Pieniądz przed i po I wojnie światowej

Około roku 1900 dość powszechne było przekonanie, że świat wkracza w epokę panowania waluty złotej. Dziewiętnastowieczne spory między tzw. szkołą obiegową (Currency School) a szkołą bankową (Banking School)¹ doprowadziły wprawdzie do pewnej liberalizacji polityki kreowania pieniądza kredytowego, do uznania roli kredytu w pobudzaniu procesów gospodarczych, ale nie obaliły głównych twierdzeń ilościowej teorii pieniądza w jej klasycznej wersji. Oznaczało to w praktyce utrzymanie zasady pełnego kruszcowego pokrycia emisji pieniądza papierowego, zasady wymienialności banknotów na złoto według wcześniej ustalonego parytetu, informującego jaką ilość złota reprezentuje jeden dolar, jeden funt szterling, czy marka. W drugiej połowie XIX wieku ostatecznie odrzucono bimetalizm², który okazał się nie do utrzymania w obliczu nadmiernych zmian relacji cen złota w stosunku do cen srebra i ogólnej tendencji do deprecjacji srebra. W największych krajach ówczesnego świata wzdragano się przed zbyt aktywną polityką pieniężną banków centralnych, choć np. w Wielkiej Brytanii parlament jeszcze w połowie XIX wieku stosował w razie potrzeby (np. w czasie Wojny Krymskiej) zasadę zwiększania kwoty emisji nie wymagającej pokrycia kruszcowego. Dopiero emisja ponad tę kwotę wymagała 100% pokrycia złotem.

Przełom XIX i XX wieku cechował się jednak daleko idącą stabilizacją stosunków pieniężnych i nic nie zapowiadało nadchodzących kataklizmów. W obiegu znajdowały się równocześnie banknoty i monety złote, traktowane zupełnie jednakowo, nawet z pewną preferencją dla banknotów ze względu na wygodę użytkowania.

¹Szkoła obiegową (Currency School) była zdania że pieniądz papierowy znajdujący się w obiegu powinien posiadać pełne pokrycie kruszcowe według określonego parytetu. Odpowiadało to sformułowanej przez Dawida Ricardo ilościowej teorii pieniądza, wiążącej jego wartość z wielkością emisji. Szkoła bankowa (Banking School) była natomiast zdania, że konieczna jest pewna ekspansja pieniądza kredytowego, która umożliwi inwestycje bez czekania na zgromadzenie własnych środków.

²Bimetalizm oznaczał system pieniężny oparty na równoczesnym funkcjonowaniu dwu kruszców, złota i srebra jako pieniądza. System ten nie zdał egzaminu wobec poważnych wzajemnych wahań cen obu kruszców, a przede wszystkim deprecjacji srebra.

Epoka obrotu czekowego i bezgotówkowego miała dopiero nadejść, choć kategorie te były już znane. Przed rokiem 1914 jedynym poważnym zakłóceniem w światowych stosunkach politycznych i ekonomicznych była wojna rosyjsko-japońska w latach 1904–1905. Budżety ówczesnych państw wytrzymywały jednak na ogół presję rosnących wydatków zbrojeniowych. Dopiero wybuch I wojny światowej wymagał uchwalenia przez parlamenty dodatkowych kredytów, co w miarę trwania wojny i gwałtownie rosnących jej kosztów prowadziło do uruchamiania dodatkowej emisji pieniądza papierowego. Jego wymienialność na złoto szybko ulegała zawieszeniu. Cena kruszcu wyrażona w pieniądzu papierowym zaczęła szybko rosnąć, co doprowadziło do zniknięcia złotych monet z obiegu, zgodnie z prawem Kopernika-Greshama, mówiącym, że pieniądz gorszy wypiera z obiegu pieniądz lepszy. Jednak do końca I wojny światowej państwom centralnym udawało się drogą ostrych zarządzeń administracyjnych i różnych form represji utrzymywać ceny na stosunkowo niskim poziomie. Ceny te coraz częściej nie zapewniały możliwości zakupu. Sytuacja przedstawiała się lepiej w państwach zachodnich, dysponujących znacznie silniejszym zapleczem gospodarczym. Koniec I Wojny Światowej oznaczał koniec wojennych restrykcji i ograniczeń, ale równocześnie uruchomienie spirali inflacyjnej. W Niemczech tempo inflacji było tak szybkie, że w końcu 1923 roku wymieniano jeden miliard marek dotychczasowych na jedną markę nową. W Polsce wiosną roku 1924 tzw. reforma Władysława Grabskiego oznaczała wymianę dotychczasowych 1.800.000 marek polskich na jednego nowego złotego Banku Polskiego. Przez długi czas panował chaos w stosunkach pieniężnych Austrii.

W latach 1918-1939, czyli w tzw. okresie międzywojennym – nigdzie nie udało się powrócić do waluty złotej („Gold Standard”) sprzed pierwszej wojny światowej. Mimo, że druga połowa lat 20-tych przyniosła znaczne ożywienie i rozwój gospodarczy, – większość krajów ograniczyła się do przyjęcia tzw. „Gold Exchange Standard”, czyli zasady wymienialności waluty na kruszec tylko w rozliczeniach międzynarodowych. W codziennym obiegu nie było już monet złotych. Wielki kryzys gospodarczy lat 1929-33 postawił pod znakiem zapytania przydatność dotychczasowego systemu pieniężnego. Coraz liczniej pojawiały się żądania świadomego wykorzystania pieniądza dla ożywienia gospodarki. Narastało przekonanie, że uwolniona od dotychczasowych ograniczeń, aktywna polityka pieniężna – może pobudzać realny wzrost gospodarczy, produkcję i inwestycje.

Nie analizując bliżej tych procesów wskazywano, że w ZSRR uruchomiono wielkie przedsięwzięcia inwestycyjne bez przestrzegania klasycznych reguł polityki pieniężnej.

2. John Maynard Keynes i jego wpływ na politykę pieniężną

Ekonomistą, który wywarł ogromny wpływ zarówno na rozwój teorii pieniądza, jak i polityki w tym zakresie pomiędzy latami trzydziestymi a latami siedemdziesiątymi XX wieku był profesor Uniwersytetu w Cambridge, polityk i działacz gospodarczy, jeden z twórców Międzynarodowego Funduszu Walutowego - J.M.Keynes.³ Dość powszechne niezadowolone z dotychczasowego systemu pieniężnego znalazło w pracach Keynesa swoje naukowe zaplecze i dokumentację. Analiza funkcjonowania gospodarki kapitalistycznej doprowadziła go do sformułowania teorii objaśniającej przyczyny kryzysów. Na jej podstawie Keynes zbudował system recept dla polityki gospodarczej mającej łagodzić przebieg załamań i umożliwić ich przezwyciężenie.

Główną przyczynę kryzysów i bezrobocia Keynes widzi w dysproporcjach między rosnącą podażą wszelkich dóbr a niedostatecznym na nie popytem. Zbyt niski popyt to rezultat nie tyle zbyt niskich płac i dochodów, ile niedostatecznego poziomu inwestycji wywołujących popyt. Nakłady inwestycyjne są za małe, ponieważ oszczędności nie są automatycznie przeznaczane na inwestycje. Oszczędności są niezbędnym warunkiem dokonywania inwestycji, lecz okazuje się często, że kto inny oszczędza a kto inny inwestuje. W praktyce więc nie spełnia się równanie: I (Investment) = S (Savings). Mało tego - nadmierne oszczędności powodują kurczenie się popytu i w ten sposób hamowanie inwestycji, a w dalszej konsekwencji bezrobocie.

Zadaniem polityki gospodarczej jest więc spowodowanie zwiększenia popytu inwestycyjnego jako źródła ożywienia gospodarczego. Dwa główne sposoby osiągnięcia tego celu to: 1) obniżanie stóp procentowych banku centralnego umożliwiające potanieenie kredytu w bankach komercyjnych i 2) wzrost wydatków publicznych, zwłaszcza inwestycyjnych, oznaczający wzrost deficytu budżetowego. Keynes nie bał się wzrostu podaży pieniądza i jego skutków inflacyjnych.

³Warto nadmienić, że J.M.Keynes (1883-1946) ostro krytykował traktat wersalski za nadmierne osłabienie Niemiec przez przyznanie Polsce Pomorza, Wielkopolski i Górnego Śląska („The Economic Consequences of the Peace”-1919).

Uważał, że ważniejsze jest pełne zatrudnienie, aniżeli utrzymanie określonego poziomu płac realnych.

W latach trzydziestych poglądy Keynesa uzyskały ogromną popularność. Przy zerowej, a nawet ujemnej stopie inflacji, a także przy powszechnej trosce przedsiębiorstw o racjonalność, o obniżanie kosztów - można było nie dostrzegać niebezpieczeństw wynikających z poluzowania polityki pieniężno-kredytowej. Poglądy Keynesa znalazły jednak praktyczne zastosowanie bardziej w USA, aniżeli w Wielkiej Brytanii. Ogromne bezrobocie, panujące w latach 30-tych w USA, skłoniło prezydenta Roosevelta do proklamowania programu „New Deal”, mającego na celu rozładowanie napięć poprzez wielkie inwestycje publiczne, takie jak zagospodarowanie doliny Tennessee (TVA), budowa autostrad, inwestycje komunalne itd. Inwestycje te jednak nie zapobiegły kolejnemu kryzysowi na przełomie lat 1937/38 i wywołały pierwsze głosy krytyczne, proklamujące powrót do gospodarki liberalnej (Walter Lippmann). Natomiast pokryzysowe ożywienie gospodarki europejskiej wzmocnione zostało w drugiej połowie lat trzydziestych wydatkami i inwestycjami zbrojeniowymi. O ile pieniądź w ZSRR nie grał już prawie żadnej roli poza dystrybucją środków spożycia, o tyle w hitlerowskich Niemczech, zachowując prywatną własność poddano rynek, pieniądź i ceny niezwykle ostrej regulacji ograniczając do minimum swobodę działalności gospodarczej. Donos na właściciela sklepu podwyższającego ceny wystarczał do umieszczenia go w obozie koncentracyjnym.

Wpływ Keynesa na politykę pieniężną nie zanikł jednak w wyniku wybuchu II wojny światowej i przestawienia gospodarek Wielkiej Brytanii i USA na potrzeby wojenne. Poważny był wpływ Keynesa na treść przygotowywanych już w czasie wojny projektów nowego, sprawnego systemu pieniężnego dla krajów zwycięskiej koalicji. Plan Keynesa przewidywał stworzenie Międzynarodowej Unii Rozrachunkowej mającej ułatwić poszczególnym krajom przezwyciężanie chwilowych trudności w równoważeniu bilansu płatniczego. W tym celu miano stworzyć jednostkę pieniężną „bancor”, w której przyznawano by środki i regulowano spłaty zadłużeń. Konferencja w Bretton Woods (USA) w roku 1944 przyjęła jednak jako podstawę powojennego systemu pieniężnego, mniej radykalną od keynesowskiej, koncepcję Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju (Banku Światowego). Jak wiadomo, obie te instytucje odgrywają do dnia dzisiejszego istotną rolę w łagodzeniu kryzysów finansowych w poszczególnych krajach.

Wpływ Keynesa na teorię i politykę gospodarczą okazał się silniejszy niż sądzono w chwili jego śmierci w 1946 r. Zarówno w Europie Zachodniej jak i w USA wykształcił się jako podstawa polityki gospodarczej tzw. „neokeynesizm”. Wyrósł on z przekonania, że bez aktywnej polityki pieniężnej i gospodarczej państwa nie będzie możliwa szybka odbudowa gospodarki ze strat i zniszczeń wojennych. Kraje Europy Zachodniej zafascynowały się przy tym zwycięstwem ZSRR nad Niemcami hitlerowskimi i uznały je za dowód sukcesu scentralizowanej gospodarki państwowej, traktującej pieniądź czysto instrumentalnie. W ten sposób w latach 1950-1970 ukształtował się w stosunkach pieniężnych krajów zachodnich specyficzny dualizm. Z jednej strony starano się utrzymać parytet kruszcowy, przyjmujący, że 1 uncja czystego złota (31,1 g) równa się 35 dolarom USA. Z drugiej strony w większości krajów nastąpiło znaczne poluzowanie polityki pieniężnej i budżetowej, prowadzące do wzrostu stopy inflacji oraz do wzrostu długu publicznego w wyniku wzrostu deficytów budżetowych. Różnice w polityce pieniężnej i gospodarczej poszczególnych krajów prowadziły także w ramach Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (poprzedniczki Unii Europejskiej) do znacznego zróżnicowania wzajemnych kursów walutowych. O ile w 1958 r. jeden frank francuski równał się jednej marce niemieckiej, o tyle obecnie (rok 2000) 1 DEM równa się 3.50 franka francuskiego.

Autorzy polityki gospodarczej tej epoki zakładali, że w obliczu nawyku oszczędzania i obniżania kosztów w krajach o gospodarce rynkowej – niebezpieczeństwo poważniejszej inflacji jest niewielkie. W ślad za A.W.H. Phillipsem⁴ politycy gospodarczy przyjmowali, że lepiej dopuścić do pewnego wzrostu stopy inflacji, aniżeli do zwiększenia bezrobocia. Sądzono bowiem, że istnieje swoista substytucja między poziomem zatrudnienia a poziomem inflacji. Im niższa inflacja tym większe bezrobocie – i na odwrót. Dość szybko okazało się jednak, że zależność taka występuje tylko w szczególnych okolicznościach i nie ma charakteru uniwersalnego. W latach 60-tych okazało się zwłaszcza, że inflacja może nie pobudzać ani wzrostu zatrudnienia ani wzrostu gospodarczego w ogóle. Sytuację taką określa się mianem „stagflacji”.

Pod koniec lat 1960-tych ujawniły się niedocenione dotąd słabości neokeynesizmu w zakresie stosunków pieniężnych. Wzrost deficytu budżetowego i długu publicznego, a także wzrost stopy inflacji –

⁴A.W.H. Phillips (1914-1975) jest autorem tzw. krzywej Phillipsa ukazującej zależność między stopą bezrobocia a stopą inflacji.

uniemożliwił kontynuację przyjętego w Bretton Woods systemu pieniężnego opartego na parytecie 35 USD za 1 uncję czystego złota. Nieuchronna stała się demonetyzacja złota, czyli rezygnacja z pieniężnych funkcji kruszcu. Złoto stało się normalnym towarem rynkowym. W styczniu 2000 roku rynkowa cena złota kształtowała się na poziomie 280-290 USD za jedną uncję. Nie do utrzymania okazał się system zakładający sztuczną taniść pieniądza i kruszcu.

3. Monetarizm i współczesne problemy gospodarki pieniężnej

Odejście od złota jako podstawy systemu pieniężnego wymagało znalezienia i zastosowania skutecznych metod kształtowania podaży pieniądza i zasobów pieniężnych gospodarki. Nie wolno było dopuścić do rozregulowania systemu opartego dotąd na parytecie kruszcowym dolara. Zadanie to było niełatwe, choćby w obliczu popularności neokeynesizmu i konieczności finansowania wyścigu zbrojeń z ZSRR. Jeszcze w końcu lat 1970-tych, za rządów prezydenta Cartera, stopa inflacji w USA osiągała 10% rocznie, co groziło destabilizacją stosunków pieniężnych. Odpowiedzią na te wyzwania były poglądy i koncepcje Milтона Friedmana, laureata nagrody Nobla z roku 1976.⁵

Rozwijając znane równanie Irvinga Fishera ($MV = PT$) uwzględnił Friedman takie zmienne jak stopy procentowe i bogactwo (majątek) i zbadał czynniki determinujące popyt na pieniądź. Friedman odrzucił neokeynesizm jako podstawę polityki pieniężnej i nawiązał w swoich propozycjach do ilościowej teorii pieniądza, wiążąc jego podaż już nie z zasobami złota, lecz z realnymi wielkościami gospodarczymi, jak np.. produkt krajowy brutto (PKB). Zdaniem Friedmana szczególne znaczenie ma stabilność pieniądza jako warunek racjonalności mikroekonomicznej. Bez stabilnego pieniądza przedsiębiorstwa nie postępują racjonalnie, a zwłaszcza unikają podejmowania decyzji długofalowych, inwestycyjnych. Zdaniem Friedmana zdrowie gospodarki zależy od zdrowia przedsiębiorstw, a nie od manipulacji polityki makroekonomicznej. Zadaniem tej ostatniej jest tworzenie warunków gospodarowania sprzyjających racjonalności zachowań. Tylko stabilny pieniądź umożliwia prawidłowy rachunek ekonomiczny wszelkich przedsięwzięć. Dlatego niezbywalnym zadaniem banków centralnych

⁵Główne prace Milтона Friedmana na temat polityki pieniężnej, to „A Programme for Monetary Stability” (1960), „The Optimum Quantity of Money” (1969) oraz „A Theoretical Framework for Monetary Analysis” (1971).

powinno być zapewnienie jego stabilności w warunkach swobodnej gospodarki rynkowej.

Stabilność i wymienialność pieniądza uznane zostały za wartości nadrzędne, samoistne, za istotne cechy polityki pieniężnej postulowanej przez Friedmana. Doprowadziło to do nazwania tej doktryny monetaryzmem. Ukształtowany w latach 1960-tych monetaryzm znalazł swe zastosowanie praktyczne po demonetyzacji złota i w wyniku porażek neokeynesizmu. Zniknięcie „złotej kotwicy” jaką był parytet kruszcowy, wymagało zaprojektowania systemu kształtowania podaży pieniądza zapewniającego więź z realnym wzrostem produktu krajowego. Bank centralny powinien prowadzić taką politykę kreacji pieniądza, która hamuje wzrost jego podaży, gdy grozi tzw. przegrzanie gospodarki i która zwiększa jego podaż, gdy występują oznaki osłabienia koniunktury. Przy wysokim stopniu stabilności pieniądza nawet minimalne zmiany stóp procentowych banku centralnego wywołują odpowiednie reakcje banków komercyjnych i podmiotów gospodarczych.

Wbrew pojawiającym się niekiedy wadliwym interpretacjom tego pojęcia - monetaryzm nie jest doktryną zalecającą manipulowanie pieniądzem, co było właściwością neokeynesizmu. W monetaryzmie pieniądź jest ostoją, kotwicą a nie dowolnie użytkowanym przez władzę instrumentem osiągania doraźnych celów. Celem gospodarowania jest bowiem powiększanie wielkości realnych, a nie nominalnych. Monetaryzm postuluje w tym celu niezależność banku centralnego, który w swej polityce nie powinien ulegać naciskom rządu, obliczonym zwykle na poluzowanie polityki pieniężnej. Monetaryzm oznacza więc odejście od interwencjonizmu państwowego typowego dla keynesizmu i powrót do gospodarki rynkowej regulowanej głównie polityką pieniężną banku centralnego.

Monetaryzm oznacza też przesunięcie punktu ciężkości w polityce gospodarczej państwa ze stymulacji popytu, z wzrostu wydatków budżetowych - na działania ożywiające podaż, produkcję. Gospodarka zorientowana popytowo ustępuje miejsca gospodarce zorientowanej na wzrost podaży. Dlatego monetaryzm bliski jest „ekonomii podażowej” (Supply Side Economics) upatrującej źródło wzrostu gospodarczego nie w stymulacji popytu, lecz w tworzeniu warunków sprzyjających producentom, jak np., obniżania podatków, likwidowania różnych barier administracyjnych. Nie zwalnia to oczywiście banku centralnego z reagowania na zmiany zachodzące w gospodarce. Podaż pieniądza musi być dostateczna. Spełniony powinien być zarówno dolny warunek brzegowy oznaczający, że podaż pieniądza nie może być tak mała, a pieniądź kredytowy tak drogi, by uniemożliwiać podejmowanie racjonalnych decyzji gospodarczych, – jak i górny waru-

nek brzegowy, wymagający ograniczenia podaży pieniądza do wielkości nie uruchamiającej spirali inflacyjnej.

Współczesna gospodarka wymaga precyzyjnego badania i kształtowania jej pieniężnych zasobów tak, by odpowiadały one rzeczywistym potrzebom funkcjonowania i wzrostu gospodarki. Przedmiotem zainteresowania organów polityki pieniężnej nie jest już wielkość obiegu pieniądza gotówkowego znajdującego się poza kasami banków, lecz całość zasobów pieniężnych gospodarki, łącznie z terminowymi depozytami. Całość tych zasobów wielokrotnie przekracza obieg pieniądza gotówkowego⁶. Istotna jest bowiem możliwość dysponowania tymi zasobami, a nie ilość gotówki w portfelu.

Jednym z ważnych celów współczesnych ugrupowań integracyjnych jest stabilizacja wzajemnych kursów walutowych, a w perspektywie utworzenie Unii Walutowej. Europejska Unia Walutowa, powołana do życia traktatem w Maastricht i realizowana od roku 1999 przewiduje zastąpienie narodowego pieniądza poszczególnych krajów członkowskich wspólną jednostką walutową EURO. Funkcje narodowych banków centralnych przejmuje Europejski Bank Centralny z siedzibą w Frankfurcie nad Menem. Wspólny pieniądz ułatwia obroty handlowe i przepływy pieniężne, a także zmniejsza tzw. koszty transakcyjne, wynikające dotąd z konieczności przewyższania rozmaitych barier prawnych, rozliczeniowych i administracyjnych. Wspólna waluta oznacza jednak także pewne ograniczenie swobody poszczególnych krajów członkowskich w polityce pieniężnej, a pośrednio także - budżetowej, fiskalnej. Ograniczenia te jednak ocenia się pozytywnie, ponieważ uniemożliwiają one działania nieodpowiedzialne, niebezpieczne dla gospodarki.

Powstanie światowego rynku finansowego i kapitałowego niesie z sobą niebezpieczeństwa związane ze spekulacją i ekspansją kredytową, zwłaszcza ze strony krajów dysponujących znacznymi nadwyżkami kapitałowymi, jak np. Japonia. Wątpliwa alokacja tych środków prowadzi do poważnych zaburzeń na rynkach pieniężnych i kapitałowych. Tzw. kryzys azjatycki⁷ w latach 1997–98 potwierdził ogromne znaczenie międzynarodowych instytucji finansowych (np. Międzynarodowego Funduszu Walutowego) w łagodzeniu i przewyższaniu tych załamów. Wbrew spotykanym niekiedy poglądom -

⁶W Polsce w dniu 31.12.1999 wielkość gotówkowego obiegu pieniężnego wynosiła 43,4 miliardów zł, a całość zasobów pieniężnych gospodarki [globalna podaż pieniądza] wynosiła 263,8 miliardów zł. Narodowy Bank Polski. Informacja wstępna nr 12/99.

⁷Por. T. Kowalski, „Azjatycki kryzys finansowy - próba interpretacji”, *Nasz Rynek Kapitałowy* nr 3/99 str. 14-19.

środkiem zaradczym na perturbacje pieniężne nie jest administracyjne izolowanie się danego państwa od rynku światowego, lecz takie umocnienie gospodarki narodowej, które zapewnia jej odporność na zawirowania finansowe i walutowe. Wymaga to właśnie umacniania, a nie ograniczania gospodarki rynkowej i jej mechanizmów. Szczególnie znaczenie ma tutaj spełnienie znanych kryteriów „dobroci” ustrojów i systemów gospodarczych⁸.

4. Transformacja ustrojowa lat 1990-tych i polski złoty w roku 2000

Uchwalone w końcu grudnia 1989 roku i wcielane w życie od 1 stycznia 1990 roku ustawy, składające się na tzw. program Balcerowicza uznały za priorytetowe zadanie opanowanie hiperinflacji i przywrócenie normalnych stosunków pieniężnych. Powstały we wrześniu 1989 roku rząd Tadeusza Mazowieckiego odziedziczył m.in. miesięczną stopę inflacji sięgającą 30-40 %. Stopa inflacji za cały rok 1989 wyniosła 640 %. W praktyce oznaczało to, że wszystkim poważniejsze transakcje dokonywane były w walutach obcych, w dolarach USA lub markach RFN. Zdolność nabywczą pieniądza krajowego ograniczona była do artykułów pierwszej potrzeby, których ceny szybko wzrastały, nie gwarantując przy tym możliwości zakupu. Pieniądz taki nie mógł być podstawą normalnego funkcjonowania gospodarki. Pod koniec roku 1989 czarnorynkowy kurs dolara USA sięgał 5000 zł przy dziesięciokrotnie niższym kursie oficjalnym, który również ulegał szybkim zmianom.

W celu przywrócenia równowagi rynkowej i zapewnienia choćby ograniczonej wymienialności pieniądza krajowego podjęto radykalne kroki. Po pierwsze - dokonano dewaluacji złotego do poziomu 9500 zł za 1 dolara USA i zapewniono jego wymienialność na rynku krajowym. By ożywić eksport zagwarantowano wypłacanie przedsiębiorstwom po 9.500 zł za jednego dolara USA zainkasowanego w eksporcie, co przy stosunkowo niskich kosztach produkcji zapewniało początkowo jego opłacalność. Po drugie - równocześnie podjęto decyzję o liberalizacji cen i obrotu towarowego, co przy dotychczasowej ogromnej nadwyżce popytu nad podażą musiało owocować gwałtownym wzrostem cen. Po trzecie – na to by podwyższone ceny mogły

⁸Por. np. W. Wilczyński, „Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji”, Poznań 1996, str. 17-18.

doprowadzić możliwie szybko do zrównoważenia rynku, zdecydowano się na gwałtowne obniżenie wytargowanego przy „Okrągłym Stole” wiosną 1989 roku (jeszcze od rządu komunistycznego) wysokiego współczynnika płacowej rekompensaty wzrostu cen. Z 80 % w roku 1989 został on obniżony w styczniu 1990 do 30 %, a od lutego 1990 do 20 %.

Wymienione wyżej zabiegi dały spodziewane rezultaty. O ile miesięczna stopa inflacji w styczniu 1990 roku wyniosła ponad 80 %, o tyle w lutym 1990 roku wyniosła 23 %, a w marcu 1990 zaledwie ok. 5 %. W sierpniu 1990 roku miesięczna stopa inflacji wyniosła zaledwie 1,8 %. Jakkolwiek całoroczna stopa inflacji w roku 1990 wyniosła jeszcze 249 %, to jednak rynek został w wysokim stopniu zrównoważony, a złoty stał się ponownie pełnowartościowym środkiem płatniczym. Kto w dniu 1 stycznia 1990 roku wymienił dolary na złote i ulokował je w banku, korzystając z urealnienia stóp procentowych zarobił nieporównanie więcej, niż posiadacz lokaty dolarowej. „Kotwicowy” kurs dolara pozostawał bowiem niezmienny aż do maja 1991 roku mimo wysokiej jeszcze stopy inflacji, wymuszającej wysokie oprocentowanie lokat złotych. Wysoka stopa inflacji wy mogła jeszcze trzykrotne dewaluacje złotego w latach 1991–1992, a następnie zastosowanie tzw. dewaluacji pełzającej („crawling peg”), oznaczającej ciągłą deprecjację złotego wobec innych walut według określonej stopy, z reguły niższej od stopy inflacji. Na zrównoważonym rynku stopa inflacji stopniowo jednak spadała, w czym ogromną zasługę miała rozważna i niezależna polityka kształtowania podaży pieniądza przez Narodowy Bank Polski.

Widoczne od połowy roku 1992 ożywienie gospodarki i wzrost produktu krajowego znakomicie poprawił rynkową pozycję Polski także w zakresie stosunków pieniężnych. Polska stała się krajem atrakcyjnym dla inwestorów zagranicznych i nabywców polskich papierów skarbowych (obligacji państwowych), a także bonów Narodowego Banku Polskiego. Napływ dewiz i ich wymiana na złote przyczyniły się do tzw. aprecjacji złotego, czyli wzrostu jego kursu wobec innych walut powyżej poziomu uznawanego za korzystny dla gospodarki, a zwłaszcza dla eksportu. Wysoki kurs złotego powodował bowiem drożyznę polskich towarów na rynkach zagranicznych. Z drugiej strony ceny na rynku krajowym pozostawały stosunkowo niskie. Siła nabywcza złotych była przez długi czas znacznie wyższa, aniżeli wynikało by to z kursów walutowych. Powodowało to szybki rozwój handlu i eksportu przygranicznego. W rezultacie tych proce-

sów wzrastały szybko rezerwy Narodowego Banku Polskiego. Pod koniec roku 1999, mimo pewnego spadku związanego z ujemnym saldem bilansu obrotów bieżących (płatniczego) – wynosiły one ok. 26 miliardów USD i zapewniały pełną swobodę płatniczą. Znaczne rezerwy dewizowe banku centralnego pozwalały na stopniową liberalizację kształtowania się kursu złotego. Znajdowało to swój wyraz w obniżaniu stopy dewaluacji pełzającej, która wynosi obecnie 0,3 % miesięcznie oraz w poszerzaniu pasma dopuszczalnych odchyłeń kursu złotego od kursu centralnego kształtowanego na podstawie dolara USA i EURO. Szerokość tego pasma wynosi obecnie 15%, co w praktyce całkowicie neutralizuje stopę dewaluacji pełzającej. Zmiana kursu złotego nawet w granicach 20 – 30 % może nie wywołać żadnych reakcji banku centralnego. W ten sposób nastąpiło znaczne zbliżenie zasad kształtowania kursu złotego do tzw. kursu płynnego, kształtującego się całkowicie swobodnie. Brak decyzji o całkowitym upłynnieniu kursu złotego powodowany jest z jednej strony obawą o nadmierną aprecjację złotego wobec innych walut (w obliczu dużego zagranicznego popytu na polskie złote), a z drugiej strony ewentualnością nagłego wycofania z Polski zagranicznych kapitałów portfelowych (lokat giełdowych) w wyniku zawirowań na rynkach kapitałowych. Groziłby wtedy nadmierny spadek kursu złotego.

Mimo rozmaitych zagrożeń, związanych zwłaszcza z rosnącym ujemnym saldem bilansu płatniczego, które przekroczyło w roku 1999 - 7 % PKB, czyli 11 miliardów dolarów USA - polski złoty stał się i pozostaje dobrym pieniądzem, w którym lokowane są zarówno oszczędności krajowe, jak i obce kapitały. Stabilność kursu złotego, zwłaszcza wobec EURO, którego kurs wobec dolara USA znacznie się obniżył, – skłania nawet do wysuwania propozycji utworzenia „strefy złotego”, obejmującej kraje Europy Środkowo-Wschodniej kandydujące do Unii Europejskiej. Osiągnięta stabilność złotego zawdzięczana jest w znacznej mierze, co warto raz jeszcze podkreślić, starannej polityce pieniężnej Narodowego Banku Polskiego, nie ulegającego naciskom rozmaitych „lobbies”. Warto tu przypomnieć, że Konstytucja RP z roku 1997 (art. 220) zakazuje rządowi zaciągania, a bankowi centralnemu udzielania kredytu na finansowanie deficytu budżetowego.

⁹ „Urealnienie” stóp procentowych oznacza ich dostosowanie do poziomu inflacji. Z dodatnią realną stopą procentową mamy do czynienia wtedy, gdy jest ona wyższa od stopy inflacji. Jest to wstępny warunek pozyskiwania przez banki depozytów i możliwości udzielania kredytów.

Dzięki zarówno ustaleniom konstytucyjnym, jak i prawidłowej polityce pieniężnej - polski złoty jest w roku 2000 pieniądzem odpowiadającym wymaganiom współczesnej gospodarki rynkowej.

JAN GALICKI

Kreowanie strategii podatkowych w przedsiębiorstwie

1. Uwagi ogólne

Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem, może być realizowana na trzech poziomach organizacyjnych czyli na poziomie całego przedsiębiorstwa, na poziomie jego jednostek strategicznych autonomicznych gospodarczo oraz na poziomie funkcjonalnym tj. na poziomie podstawowych służb funkcjonalnych zarządu tego przedsiębiorstwa¹.

Strategie funkcjonalne to przede wszystkim:

- strategię działań marketingowych,
- strategię zarządzania finansami,
- strategię rozwoju bazy badawczo-rozwojowej,
- strategię rozwoju kadr².

Strategie zarządzania finansami zmierzają do określenia przyszłych możliwości finansowych przedsiębiorstwa, precyzowania jego perspektyw w tym zakresie i formułowania konkretnych warunków działania.

Skuteczne zarządzanie w tej dziedzinie jest ukierunkowane na trzy obszary:

- na decyzje operacyjne dotyczące podstawowej działalności przedsiębiorstwa (produkcyjnej, usługowej);
- na decyzje inwestycyjne dotyczące przyrostu majątku przedsiębiorstwa, zwłaszcza majątku trwałego;
- na decyzje finansowe dotyczące źródeł finansowania majątku przedsiębiorstwa³.

W strategiach zarządzania finansami przedsiębiorstwa istotne znaczenia mają strategie podatkowe. Wiążą się one z finansowaniem w przedsiębiorstwie:

- a) działalności operacyjnej - wykorzystywaniem czasowych zobowiązań podatkowych, jak i zwiększonego zysku na finansowanie

¹Por.: Z. Pierścioneł, Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.78

²Tamże, s.79.

³Por.: W.Pluta, Strategie finansowe w: Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 282.

bieżących zapotrzebowań na kapitał pracujący (kapitał obrotowy netto), a tym samym ograniczaniem kredytów i pożyczek krótkoterminowych przy zapewnieniu bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa;

- b) działalności inwestycyjnej - wykorzystaniem ulg podatkowych, jak i zwiększonego zysku, na finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych w przedsiębiorstwie, zarówno o charakterze rzeczowym, jak i niematerialnym i prawnym, a także finansowym;
- c) działalności finansowej - wykorzystaniem zwiększonego zysku dla polepszenia struktury kapitału przedsiębiorstwa, ograniczenia udziału kapitałów obcych niepewnych, wrażliwych na wszelkie zmiany we wnętrzu przedsiębiorstwa jak i jego otoczeniu, stwarzających znaczne ryzyko w gospodarowaniu.

Kreowanie strategii podatkowych w przedsiębiorstwie wymaga:

- poznania ogólnego mechanizmu funkcjonowania podatków i ich systemów państwowych,
- poznania przesłanek (przyczyn) unikania opodatkowania przez przedsiębiorstwo,
- poznania podstawowych kierunkowych strategii podatkowych w przedsiębiorstwie,
- poznania procedury kreowania strategii podatkowych w przedsiębiorstwie.

2. Ogólny mechanizm funkcjonowania podatków i ich systemów państwowych

Podatek jako kategoria ekonomiczna stanowi ciężar, który ponoszą podmioty poza związkiem publiczno-prawnym (państwem, samorządem lokalnym określonego szczebla) na rzecz tego związku. W rezultacie pobierania podatku następuje zmiana własności określonej części produktu narodowego.

Bardziej precyzyjne, techniczno-finansowe, określenie podatku „to pieniężne, przymusowe, bezzwrotne, nieodpłatne, ogólne świadczenie nakładane przez związek publiczno-prawny na podstawie przepisów prawnych określonych wysokości, termin i inne warunki ich nakładania i pobierania”⁴.

⁴J. Sobiech, Podatki i opłaty publiczne, w: *Finanse publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s.100.

Wyeksponowane w tej definicji cechy podatku można następująco objaśnić:

- forma pieniężna - odróżnia podatek od świadczeń w naturze na rzecz związku publiczno-prawnego;
- przymusowy charakter - podatek jest nakładany i pobierany mocą uprawnień władczych związku publiczno-prawnego, może być egzekwowany z zastosowaniem przymusu;
- bezzwrotność - pobrane kwoty podatku nie podlegają zwrotowi, gdyż stanowiąc dochód publiczny są bezzwłocznie przekształcane w wydatki publiczne;
- nieodpłatność - w zamian za wniesione podatki nie przysługują bezpośrednio żadne świadczenia wzajemne,
- ogólność - podatki są odkładane i pobierane na jednolitych i powszechnie obowiązujących zasadach, mają charakter norm prawnych generalnych.

Podatki stanowią dochód publiczny służą:

- a) finansowaniu funkcjonowania samych związków publiczno-prawnych,
- b) finansowaniu zadań publicznych realizowanych przez związki publiczno-prawne na rzecz społeczeństwa

Poznanie ogólnego mechanizmu funkcjonowania tak rozumianych podatków wymaga objaśnienia:

1. zasad podatkowych,
2. konstrukcji każdego podatku,
3. rodzajów stosowanych równocześnie podatków.

Zasady podatkowe to określone przez naukę finansów właściwości i pożądane cechy, które winny spełniać poszczególne podatki, jako instytucje finansowe.

Współcześnie, w wyniku historycznego rozwoju, uznaje się jako zasadne następujące podstawowe grupy tych zasad:

1. zasady sprawiedliwości - zakładają niezbędność zróżnicowania i zindywidualizowania opodatkowania podmiotów gospodarczych uwzględniając takie czynniki jak wysokość osiąganych dochodów, źródła, z których te dochody pochodzą, sytuacja gospodarcza państwa, a także sytuacja rodzinna i osobista podmiotu opodatkowania.

Z zasad tych wynika niezbędność:

- odpowiedniego opodatkowania różnych podmiotów,
- progresji opodatkowania różnych podmiotów,
- zastosowania ulg, wyłączeń, zniżek i zwyczaj podatkowych;

2. zasady ekonomiczne – zakładają niezbędność stosowania w konstrukcjach podatków rozwiązań inspirujących i stymulujących prowadzenie przez podmioty (podatników) racjonalnej gospodarki, zwłaszcza dostępnymi zasobami;

3. zasady techniczne – zakładają niezbędność sprawnego współdziałania podatników ze związkami publiczno-prawnymi w procesie nakładania i pobierania podatków.

Do zasad tych zalicza się m.in.:

- zasadę pewności - zakłada, iż podatnik winien z góry i jasno wiedzieć w jakiej wysokości i w jakich terminach jest zobowiązany zapłacić podatek,
- zasadę dogodności - zakłada pobieranie zobowiązań podatkowych w czasie i w sposób możliwie najdogodniejszy dla podatnika,
- zasadę taniości - zakłada dbałość o możliwie najniższy koszt poboru zobowiązań podatkowych;

4. zasada ustawowego charakteru opodatkowania - zakłada niezbędność nakładania wszelkiego rodzaju powinności i ciężarów podatkowych na podmioty wyłącznie w drodze ustaw (stanowienia parlamentarne);

5. zasada wewnętrznej i zewnętrznej spójności systemu podatkowego - zakłada niezbędność wewnętrznej spójności między poszczególnymi podatkami systemu podatkowego danego państwa, oraz systemu podatkowego danego państwa z systemami podatkowymi innych państw⁵.

Zasady powyższe winny obowiązywać nie tylko w procesie kreacji rozwiązań normatywnych poszczególnych podatków ale także w procesie poboru wynikających z tych rozwiązań zobowiązań podatkowych łącznie z poborem w procesie naboru finansowego (policii fiskalnej).

W konstrukcji każdego występującego w danym systemie państwowym podatku można wyróżnić następujące elementy składowe:⁶

1. podmiot podatku - obejmuje:
 - podmiot czynny - związek publiczno-prawny uprawniony do nakładania i pobierania podatku,
 - podmiot bierny - podmiot, na który związek publiczno-prawny nakłada obowiązek podatkowy.

Podmiot bierny może być:

⁵Poz.: N. Gajk, *Teorie podatkowe w świetle*, WN PWN, Warszawa 1992, s.s. 139–158.

⁶J. Sobiech, wyd. cyt., s.s. 102–104

- podatnikiem - podmiotem ponoszącym ciężar podatkowy,
- płatnikiem - podmiotem dokonującym kasowej zapłaty tego podatku.

2. przedmiot podatku - rzecz, zdarzenie lub zjawisko, z którym wiąże się obowiązek podatkowy;

3. podstawa opodatkowania - zkwantyfikowany (wyrażony w sposób wymierny) przedmiot opodatkowania - występuje ona w wyrazie fizycznym lub wartościowym przedmiotu opodatkowania;

4. stawka podatkowa - liczba wyrażająca stosunek wysokości podatku do danej podstawy opodatkowania, rozróżnia się stawki kwotowe i procentowe;

5. skala podatkowa - zbiór kolejnych wielkości podstawy opodatkowania i odpowiadających im stawek podatkowych, rozróżnia się skalę proporcjonalną, progresywną (globalną, szczeblową) i degressywną;

6. zwolnienie podatkowe - całkowite wyłączenie podmiotu opodatkowania od pobierania podatku, rozróżnia się zwolnienia bezterminowe i terminowe;

7. ulga podatkowa - częściowe ograniczenie ciężaru podatkowego; rozróżnia się ograniczenia przedmiotowe i podmiotowe;

8. Zwyżka podatkowa - nakładanie i pobieranie podatku w wysokości przekraczającej normalny wymiar.

W państwie są stosowane równocześnie różne rodzaje podatków stanowiąc system podatkowy państwa.

Zróznicowanie podatków w państwie zasadnie ukazuje się na płaszczyźnie dwóch kryteriów:

- kryterium przedmiotowego,
- kryterium płatniczego⁷.

Kryterium przedmiotowe pozwala wyróżnić:

1. podatki przychodowe - pobierane przez związek publiczno-prawny od osiągniętych przychodów przez rozmaite podmioty,

2. podatki dochodowe - pobierane przez związek publiczno-prawny od osiągniętych dochodów przez podmioty,

3. podatki majątkowe - pobierane przez związek publiczno-prawny od wartości majątku (najczęściej nieruchomości);

4. podatki od wydatków - pobierane przez związek publiczno-prawny od wydatków ponoszonych przez gospodarstwa domowe.

⁷Tamże, s.s. 104–107

Natomiast kryterium płatnicze prowadzi do wyróżnienia:

1. podatków bezpośrednich - ciężar tych podatków ponosi bezpośrednio ten podmiot, na który podatek jest nakładany,
2. produktów bezpośrednich - ciężar tych podatków nie jest ponoszony przez podmiot, na który podatek został nałożony lecz na osoby trzecie.

Scharakteryzowany mechanizm funkcjonowania podatków stanowi system fiskalny warunkujący realizację funkcji publicznych przez państwo.

3. Przyczyny unikania opodatkowania przez przedsiębiorstwa

Podatki stanowią dla przedsiębiorstw istotne obciążenia. Są one dla tych przedsiębiorstw ciężarem. Tylko część tych ciężarów można przerzucić na inne podmioty gospodarcze. Stąd wyłania się całkiem naturalna reakcja obronna tych przedsiębiorstw. Starają się one unikać poboru podatków, do którego zmierzają właściwe związki publiczno-prawne, bądź co najmniej do ograniczenia ich rozmiarów. W literaturze przedmiotu znane jest sformułowane przez W. Gerloff'a prawo narastającego oporu wobec podatkom.

Dlatego wydaje się uzasadnione poznanie przyczyn unikania opodatkowania przez przedsiębiorstwa. Użyteczne w procesie tego poznania niewątpliwie dokonanie podziału (systematyki) tych przyczyn według różnych zasadnych kryteriów.

Na uwagę zasługują następujące kryteria:

1. umiejscowienie źródeł tych przyczyn,
2. korelacja tych przyczyn z cechami przedsiębiorstwa,
3. częstotliwość występowania tych przyczyn.

Pierwsze kryterium - umiejscowienie źródeł tych przyczyn - prowadzi do wyróżnienia:⁸

- a) przyczyn moralnych - normatywne rozwiązania dotyczące podatków często nie spełniają podstawowych wymogów sprawiedliwości społecznej
- stawki są wysokie (rabunkowe) np. 40% a nawet 50% (również w warunkach Polski po uwzględnieniu w podstawie opodatkowania wydatków nie będących kosztami uzyskania przychodów),
- występuje wielokrotne opodatkowanie np. zysku spółki akcyjnej i dywidendy jej akcjonariuszy;

⁸Por.: P.M. Gandemet, *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 1990, s.s. 522-531.

b) przyczyn politycznych - sposoby ustalania i przejmowania zobowiązań podatkowych mają charakter polityczny, są realizowane przez klasę społeczną będącą u władzy w danym państwie (reprezentowana przez określone partie polityczne), pozostałe klasy społeczne uważają się za uciemiężone, oceniają rozwiązania podatkowe jak i ich stosowanie za wyraz ucisku politycznego, uważają, że „państwo zachowuje się jak złodziej” wobec nich;

c) przyczyn ekonomicznych - sytuacja ekonomiczna, poziom dochodów poszczególnych przedsiębiorstw, jak i ogólna koniunktura gospodarcza wywołują chęć do ucieczki przed podatkami, im wyższa skala podatków tym silniejsza pokusa ich unikania czy ograniczenia ich rozmiarów;

d) przyczyn technicznych - złożoność techniczna rozwiązań podatkowych, ich stopień skomplikowania umożliwia unikanie podatków bez naruszenia prawa.

Drugie kryterium - korelacja tych przyczyn z celami przedsiębiorstwa - prowadzi do wyróżnienia:

a) przyczyn związanych z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa, z działalnością eksploatacyjną np. konieczność finansowania zobowiązań wobec pracowników z uwagi na grożące zaburzenia społeczne, niezbędną finansowania zobowiązań wobec dostawców z uwagi na zachowanie ciągłości dostaw;

b) przyczyn związanych z rozwojem działalności przedsiębiorstw, z działalnością inwestycyjną, z realizacją innowacji technicznych np. konieczność sfinansowania badań nad konstrukcją wyrobów bądź technologią produkcji, konieczność finansowania uruchomienia nowych produktów, konieczność finansowania inwestycji rozwojowych.

Trzecie kryterium - częstotliwość występowania tych przyczyn - prowadzi do wyróżnienia:

a) przyczyn permanentnych (ciągłych) - występujących stale i stymulujących określone zachowania wobec zobowiązań podatkowych np. konieczność obsługi długów przedsiębiorstwa (kredytów lub pożyczek długoterminowych);

b) przyczyn periodycznych (okresowych) - występujących w określonym czasie i stymulujących zachowania podatników wobec zobowiązań podatkowych np. konieczność sfinansowania określonej inwestycji.

Powyższe przyczyny unikania podatku przez przedsiębiorstwa wywołują w nich ucieczkę przed podatkami.

Ucieczka ta może przybrać postać:

- a) naganną - niezgodną z prawem - stanowiącą bezpośrednie i umyślne naruszenie prawa podatkowego⁹ - określoną oszustwem podatkowym. Można wyróżnić następujące typy oszustw:
 - zatajenie materialne np.: ukrycie części majątku, ukrycie części obrotów czy dochodów;
 - zatajenie rachunkowe np. nierzetelne prowadzenie rachunkowości, sprzedaż bez rachunków, uzyskanie fałszywych rachunków do odliczeń podatkowych;
 - fałszywe kwalifikowanie zdarzeń będących podstawą opodatkowania np. materiałów i usług objętych zwolnieniami podatkowymi;
- b) nienaganna - zgodna z prawem - stanowiąca określone rozumne postępowanie zmierzającego do unikania opodatkowania lub jego ograniczenia w zasadzie zgodnego z zamysłem ustawowym. Tylko to nienaganne unikanie podatku może być wykorzystane w kreowaniu strategii podatkowych w przedsiębiorstwie.

4. Podstawowe kierunki strategii podatkowych stosowane przez przedsiębiorstwa

Kierunki strategii podatkowych stosowane przez przedsiębiorstwa można określić głównie na trzech płaszczyznach, a mianowicie:

1. na płaszczyźnie miejsca prowadzenia działalności gospodarczej,
2. na płaszczyźnie obowiązujących w państwie rodzajów podatków,
3. na płaszczyźnie wyróżnianych w podatkach elementów ich konstrukcji.

Pierwsza płaszczyzna miejsce prowadzenia działalności gospodarczej prowadzi do wyróżnienia:

- strategii podatkowych bez zmiany miejsca prowadzenia działalności gospodarczej – w takim wypadku miejsce tej działalności nie stanowi kierunku rozwoju potencjału finansowego przedsiębiorstwa, w tej płaszczyźnie ta strategia podatkowa jest bierna;
- strategii podatkowych ze zmianą miejsca prowadzenia działalności gospodarczej na terytorium danego państwa. Taka strategia pozwala skorzystać z preferencji finansowych państwa, które wyrażają się najczęściej w zwolnieniach lub ulgach podatkowych. Takie prefe-

⁹Por.: Tamże s. 531.

rencje finansowe państwa przedsiębiorstwom podejmującym działalność gospodarczą na terenach charakteryzujących się stałymi lub okresowymi zjawiskami negatywnymi społecznie np.: wysokie bezrobocie, zniszczenia potencjału gospodarczego spowodowane żywiołem.

Skorzystanie z takich preferencji wymaga od przedsiębiorstw spełnienia minimalnych wymogów wyrażonych np. w minimalnych nakładach na inwestycje na danym terenie, minimalnej liczby zatrudnienia w nowej jednostce gospodarczej na danym terenie. Przykładem takiej preferencji w Polsce są stworzone specjalne strefy ekonomiczne, których powołano 17, a rzeczywiście funkcjonuje 15;

- strategii podatkowych ze zmianą miejsca prowadzenia działalności gospodarczej poza teren danego państwa. Taka strategia podatkowa pozwala skorzystać z minimalnych a niekiedy żadnych obciążeń podatkowych związanych z podejmowaną i prowadzoną działalnością gospodarczą w wybranych państwach

- związanych z podejmowaną i prowadzoną działalnością gospodarczą w wybranych państwach zaliczonych do oaz podatkowych. Taki „raj podatkowy” charakteryzuje w Europie m.in. Cypr, Irlandię, Luksemburg, Malte, Szwajcarię, a także poza Europą m.in. Wyspy Bahama, Hongkong, Tajwan, Panamę

Z niektórymi z tych państw Polska zawarła umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, które przewidują zastosowanie w ustalaniu zobowiązań podatkowych:

- albo metody wyłączności,
- albo metody kredytu podatkowego.

Druga płaszczyzna ukierunkowania strategii podatkowych stosowanych przez przedsiębiorstwa dotyczy obowiązujących w państwie rozwój podatków. Pozwala ona eksponować:

- strategię podatkową dotyczącą podatków dochodowych płaconych przez osoby fizyczne i osoby prawne. Strategie te posiadają najważniejsze znaczenie w finansowaniu przedsiębiorstw, zarówno ich działalności operacyjnej, inwestycyjnej, jak i finansowej;

- strategię podatkową dotyczącą podatków obrotowych płaconych przez niemal wszystkie przedsiębiorstwa. Strategie te mają znaczenie bezpośrednie dla finansowego rozwoju przedsiębiorstw jak i pośrednie (zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku);

- strategię podatkową dotyczącą pozostałych podatków, a w szczególności produktu rolnego, podatku od nieruchomości oraz podatków majątkowych.

Trzecia płaszczyzna ukierunkowania strategii podatkowych stosowanych przez przedsiębiorstwa dotyczy wyróżnionych w podatkach elementów ich konstrukcji. Prowadzi to do wyróżnienia:

- strategii podatkowych dotyczących podmiotów danych podatków. Mogą się one sprowadzać do:

- zmiany statusu prawnego przedsiębiorstwa - przekształcenie przedsiębiorstwa jednoosobowego lub określonej spółki osobowej w określoną spółkę kapitałową (osobę prawną),

- nabycie przez przedsiębiorstwo określonych uprawnień np. uprawnień zakładu pracy chronionej;

- strategii podatkowych dotyczących przedmiotu opodatkowania. Mogą się one koncentrować:

w przypadku podatków dochodowych m.in. na:

- zaliczaniu w ciężar kosztów wydatków na prace badawczo-rozwojowe,

- zaliczeniu w ciężar kosztów pewnych wydatków o charakterze osobowym np. kosztów oddanego do dyspozycji pracownika samochodu służbowego, zryczałtowanych kosztów rozmów telefonicznych przeprowadzanych z domu,

- stosowaniu preferencyjnych stawek amortyzacyjnych w zaliczeniu w ciężar kosztów składników własnego majątku trwałego,

- wykorzystywaniu w procesach gospodarczych składników obcego majątku trwałego, a tym samym zaliczanie czynszu, opłat leasingowych do kosztów,

- minimalizowaniu (ograniczaniu) wydatków nie uznawanych za koszty uzyskania przychodów;

w przypadku podatku obrotowego m.in. na:

- podejmowaniu produkcji wyrobów zwolnionych od podatku obrotowego lub objętych niskimi stawkami tego podatku,

- podejmowanie produkcji wyrobów nie objętych podatkiem akcyzowym;

w przypadku innych podatków np. podatku rolnego - zmierzanie do prawidłowego sklasyfikowania użytkowych gruntów stanowiących podstawę opodatkowania;

- strategii podatkowych dotyczących ulg podatkowych. Te ulgi mają istotne znaczenie w podatkach dochodowych i dotyczą głównie nakładów inwestycyjnych.

Wyczerpujące przedstawienie kierunków strategii podatkowych konkretnego przedsiębiorstwa wymaga analiz obowiązującego syste-

mu podatkowego danego państwa oraz jego potencjalnych przedmiotów opodatkowania.

5. Procedura kreowania strategii podatkowych w przedsiębiorstwie

Ogólnie procedura to sposób postępowania, unormowany sposób postępowania, określony niekiedy tokiem postępowania objaśnionym szeregiem wytycznych. Tak rozumianą procedurę charakteryzują następujące cechy:

1. celowość - sposób postępowania prowadzący niezawodnie do określonego celu,
2. prakseologiczność - sprawny sposób działania, a nie myślenia,
3. chronologiczność - sposób postępowania w uporządkowanej kolejności,
4. rozumność - sposób postępowania racjonalny w zakresie zużycia zasobów, wykorzystania miejsca i czasu,
5. komunikatywność - sposób postępowania wyrażony czytelnie informacyjnie.

Odniesienie powyższych cech do kreowania strategii podatkowych w przedsiębiorstwie pozwala na sformułowanie (wyróżnienie) następujących elementów procedury kreowania strategii podatkowych w przedsiębiorstwie:

1. Sformułowanie podstawowych celów strategii podatkowej przedsiębiorstwa w zakresie:
 - działań operacyjnych,
 - działań inwestycyjnych,
 - działań finansowych.
2. Przeprowadzenie analizy obowiązujących systemów podatkowych:
 - danego państwa, w szczególności rozwiązań dotyczących podatków:
 - dochodowych,
 - majątkowych,
 - obrotowych,
 - państw charakteryzujących się korzystniejszymi rozwiązaniami dotyczącymi podatków:
 - dochodowych,
 - obrotowych.
3. Przeprowadzenie analizy działalności przedsiębiorstwa stano-

więcej potencjalny przedmiot opodatkowania według rozpoznanych rozwiązań systemów podatkowych:

- danego państwa,
- państw charakteryzujących się korzystniejszymi rozwiązaniami.

4. Dokonanie obliczeń symulacyjnych potencjalnych zobowiązań podatkowych danego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem rozpoznanych rozwiązań systemów podatkowych:

- danego państwa,
- państw charakteryzujących się korzystniejszymi rozwiązaniami.

5. Dokonanie wyboru optymalnych kierunków strategii podatkowych danego przedsiębiorstwa.

6. Opracowanie programu przedsięwzięć zapewniających realizację wybranych kierunków strategii podatkowych przedsiębiorstw.

7. Wdrażanie wybranych kierunków strategii podatkowych w danym przedsiębiorstwie.

Zarysowanie procedur kreowania strategii podatkowych w przedsiębiorstwie jest warunkowana:

- organizacyjnie - wymaga zabezpieczenia organizacyjnego,
- informacyjnie - wymaga wsparcia niezbędnymi danymi,
- kadrowo - wymaga kadry zarządczej o niezbędnej wiedzy i doświadczeniu, otwartej na zmieniające się warunki działania przedsiębiorstwa.

WIESŁAW ŁUCZYŃSKI

Ostre i rozmyte trendy przedziałowe dynamiki gospodarczej (na przykładzie gospodarki niemieckiej)

1. Wprowadzenie

Dynamika gospodarcza nie kształtuje się chaotycznie, lecz wykazuje pewne prawidłowości. Zadaniem nauk ekonomicznych jest wyjaśnianie i opis tych prawidłowości. Do opisu prawidłowości zjawisk ekonomicznych używano do niedawna głównie relacji i funkcji matematycznych. Jako przeciwieństwo zachowań regularnych i przewidywalnych traktowano chaos. Z czasem i w chaosie zauważono pewien determinizm i nazwano go prawidłowością statystyczną (stochastyczną) czy później chaosem zdeterminowanym.

Szereg zjawisk ekonomicznych wykazujących prawidłowości nie poddaje się jednak opisowi ani w języku funkcji matematycznych ani w języku statystyki. Prawidłowości, których nie można podciągnąć pod wyrażenie „funkcja matematyczna” lub „prawo statystyczne” mogą zostać opisane w innym języku: statystycznej analizy wielowymiarowej, multifunkcji, funkcji przybliżonej, funkcji losowej lub funkcji rozmytej.

Pojęcie zbioru rozmytego pojawiło się w 1965r. za sprawą artykułu L.A.Zadeha pt. „Fuzzy sets”. Pojęcie zbioru rozmytego miało na celu formalizację pojęć nieostrych. Do takich nieprecyzyjnych pojęć należy zaliczyć określenia „inflacja dwucyfrowa”, „wysokie bezrobocie”, „duża dynamika”, „chwiejna równowaga” i in. Wyrażenie „zbiór rozmyty” jest ściśle biorąc błędne, poprawniej byłoby mówić „podzbiór rozmyty zbioru odniesienia, który nie jest zbiorem rozmytym”. Na przykład zbiór wszystkich książek Biblioteki Uniwersyteckiej nie jest zbiorem rozmytym, natomiast zbiór książek Biblioteki Uniwersyteckiej wybitnych pod względem naukowym będzie zbiorem rozmytym, gdyż pojęcie „wybitny pod względem naukowym” nie jest ściśle określone. Ten rozmyty zbiór będzie jednak bez wątpienia podzbiorem zbioru wszystkich książek Biblioteki Uniwersyteckiej.

¹L.A. Zadeh Fuzzy sets, „Information and Control” 1965, nr 8

Aby opisać tę sytuację można odwołać się do pojęcia funkcji przynależności przyjmującej wartości w przedziale $[0,1]$. Tak na przykład liczbę rozmytą A w zbiorze liczb rzeczywistych

$A \in R$ nazywamy zbiór rozmyty o ciągłej funkcji przynależności:

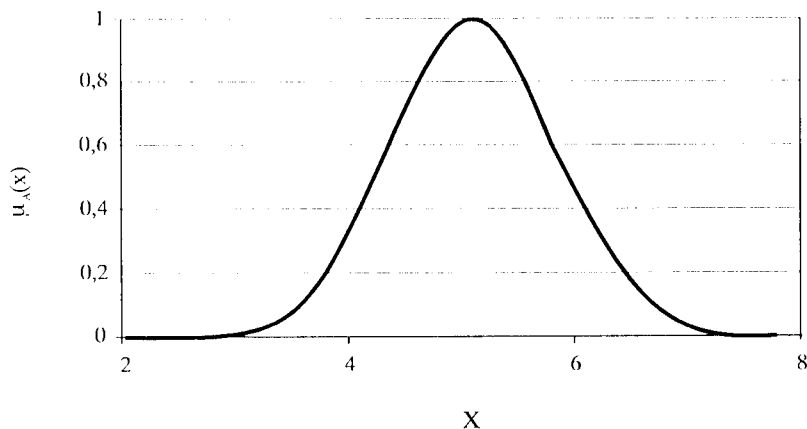
$$\mu_A : R \rightarrow [0,1]$$

Liczbę rozmytą można więc zapisać jako

$$A = \sum_{x \in R} \frac{\mu_A(x)}{x}$$

Liczbę rozmytą x : „około 5 % wzrost produkcji przemysłowej” można przedstawić w postaci

$$\mu_A(x) = e^{-(x-5)^2} :$$



2. Nie rozmyte (ostre) trendy przedziałowe

Przez przedział zmienności dynamiki rozumiemy zbiór A określony przez górny i dolny przedział $[a_L, a_H]$

$$(1) \quad A = [a_L, a_H] = \{a: a_L \leq a \leq a_H\}.$$

Każdy punkt z przedziału A zawiera się w pewnym otoczeniu środka

przedziału. Przedział A można zatem określić przez wskazanie środka przedziału a_C oraz promienia a_R :

$$(2) \quad A = \langle a_C, a_R \rangle = \{a: a_C - a_R \leq a \leq a_C + a_R\}.$$

Z (1) i (2) wynika, że

$$(3) \quad a_C = 0.5(a_H + a_L)$$

$$(4) \quad a_R = 0.5(a_H - a_L).$$

Jeżeli dany jest uporządkowany zbiór dynamik (t_i, y_i) ($i=1, 2, \dots, m$) można obliczyć, stosując programowanie liniowe, liniowy przedziałowy model dynamiki $Y(t_i) = A_0 + A_1 t_{i1} + \dots + A_n t_{in}$, gdzie t występuje jako wektor zmiennej niezależnej, zaś Y to wektor zaobserwowanych stanów dynamiki procesu gospodarczego. W danym przypadku programowanie liniowe pozwoli określić górny i dolny przedział tendencji-trendu liniowego dynamiki badanego procesu. Ponieważ zmienna czasowa t jest taka sama dla wszystkich procesów dynamicznych to możemy zapisać:

$$(5) \quad Y(t_i) = Y_i(t) = \langle a_{0C}, a_{0R} \rangle + \langle a_{1C}, a_{1R} \rangle t_1 + \dots + \langle a_{nC}, a_{nR} \rangle t_n = \langle y_C(t), y_R(t) \rangle.$$

Stąd

$$(6) \quad y_C(t) = a_{0C} + a_{1C} t_1 + \dots + a_{nC} t_n$$

$$(7) \quad y_R(t) = a_{0R} + a_{1R} t_1 + \dots + a_{nR} t_n,$$

gdzie $y_C(t)$ jest środkiem, zaś $y_R(t)$ promieniem oszacowanego przedziału $Y(t)$.

W programowaniu liniowym minimalizować będziemy sumę promieni szacowanego przedziału $Y(t)$. Warunkiem ograniczającym zaś będzie to, że przedziałowy model liniowy powinien zawierać wszystkie obserwacje ($y_i \in Y_i(t)$ dla $i=1, 2, \dots, m$) dla nieujemnych promieni a_{kR} ($k=1, 2, \dots, n$), co zapisujemy:

$$8) \quad \sum_{i=1}^m (\alpha_{0R} + \alpha_{1R}t_1 + \alpha_{nR}t_n) \rightarrow \min!$$

Przy założeniu, że

$$9) \quad \alpha_{0C} + \sum_{k=1}^n \alpha_{kC}t_k - \sum_{k=1}^n \alpha_{kR}t_k y_j, j = 1, 2, \dots, m$$

$$10) \quad \alpha_{0C} + \sum_{k=1}^n \alpha_{kC}t_k + \sum_{k=1}^n \alpha_{kR}t_k y_j, j = 1, 2, \dots, m$$

3. Rozmyte parametry ostrych trendów przedziałowych

Niech

$$11) \quad \tilde{Y}(t_i) = \tilde{A}_0 + \tilde{A}_1 t_{1i} + K + \tilde{A}_n t_{ni},$$

Gdzie $\tilde{A}_i$ jest symetryczną trójkątną liczbą rozmytą (a ściślej: pewną trójparymetryczną reprezentacją liczby rozmytej). Liczbę $\tilde{A}_i$ określoną przez parę $(\alpha_{iC}, \alpha_{iR})$ definiujemy przez funkcję przynależności:

$$12) \quad \mu_{\tilde{A}_i}(t) = \max \{1 - |t - \alpha_{iC}| / \alpha_{iR}, 0\},$$

Gdzie α_{iC} jest środkiem zaś α_{iR} promieniem $\tilde{A}_i$. Z geometrycznego punktu widzenia promień α_{iR} liczby $\tilde{A}_i$ jest połową podstawy trójkąta.

Gdy parametry rozmyte $\tilde{A}_i$ są dane jako $(\alpha_{iC}, \alpha_{iR})_L$ przez funkcję przynależności (12) to liniowy model rozmyty (11) można obliczyć korzystając z zasady rozszerzenia w następujący sposób:

$$13) \quad \tilde{Y}(t) = (\alpha_{0C} + \alpha_{1C}t_{1i} + \dots + \alpha_{nC}t_{ni}, \alpha_{0R} + \alpha_{1R}t_{1i} + \dots + \alpha_{nR}t_{ni})_L$$

Funkcja przynależności $Y(t)$ jest symetryczną funkcją trójparymetryczną.

Jeżeli mamy dany model nie rozmytego trendu przedziałowego

$$(14) \quad Y(t_i) = A_0 + A_1 t_i + \dots + A_n t_{ni} = \langle a_{0C}, a_{0R} \rangle + \langle a_{1C}, a_{1R} \rangle t_{1i} + \dots + \langle a_{nC}, a_{nR} \rangle t_{ni}$$

naszym zadaniem będzie obliczenie rozmytego liniowego modelu (11) z nie rozmytego liniowego modelu (14), tj. wyprowadzenie rozmytych parametrów $\tilde{A}_i$ z nie rozmytych przedziałowych parametrów $\tilde{A}_i$.

Dowodzi się, że

$$\alpha_{iC} = \alpha_{iC}, \quad i = 0, 1, \dots, n$$

$$\alpha_{iR} = \frac{\alpha_{iR}}{(1-k)}, \quad i = 0, 1, \dots, n$$

Gdzie k jest arbitralnie przyjętym poziomem rozmytości zbioru liczb rozmytych z przedziału $(0, 1)^2$.

4. Zastosowanie nie rozmytego i rozmytego przedziałowego szacowania trendu-tendencji w badaniu dynamiki gospodarki niemieckiej

Wszystkie obserwacje wykorzystane w procedurze programowania liniowego powinny zawierać się w przedziałowym nie rozmytym i rozmytym modelu liniowym. Niech będą to obserwacje kwartalne produkcji przemysłowej Niemiec w okresie 1965–1998 (indeksy o stałej podstawie 1965=100, 134 danych), a następnie obserwacje roczne produktu krajowego brutto (PKB), dochodu narodowego (DN), inwestycji kapitałowych brutto, eksportu, importu oraz produkcji przemysłowej Niemiec w okresie 1950–1997 (indeksy o stałej podstawie 1950=100, 48 danych). Dane uzyskaliśmy z publikacji statystyk rządowych RFN, oraz statystyk publikowanych przez Niemiecki Instytut Badań Gospodarczych (Deutsche Institut für

²H.Tanaka, H.Ishibuchi. Possibilitie regression analysis based on linear programming (w:) Fuzzy Regression Analysis, J.Kacprzyk, M.Fedrizzi (ed.) 1992, Omnitech Press Warsaw and Physica-Verlag, Heidelberg, s. 56–57.

Wirtschaftsforschung). Do rozwiązania użyliśmy procedury Linear-Programming programu Mathematica (licencja nr L2463–0165).

Uzyskane wyniki prezentujemy na poniższych wykresach. Zwracają uwagę ujemne wartości a_{IR} oraz α_{IR} dla prawie wszystkich (z wyjątkiem eksportu) szeregów czasowych. Wynika to z większego nachylenia dolnego trendu liniowego w porównaniu z nachyleniem górnego trendu–tendencji. Ma to ważne konsekwencje w prognozowaniu dynamiki gospodarczej.

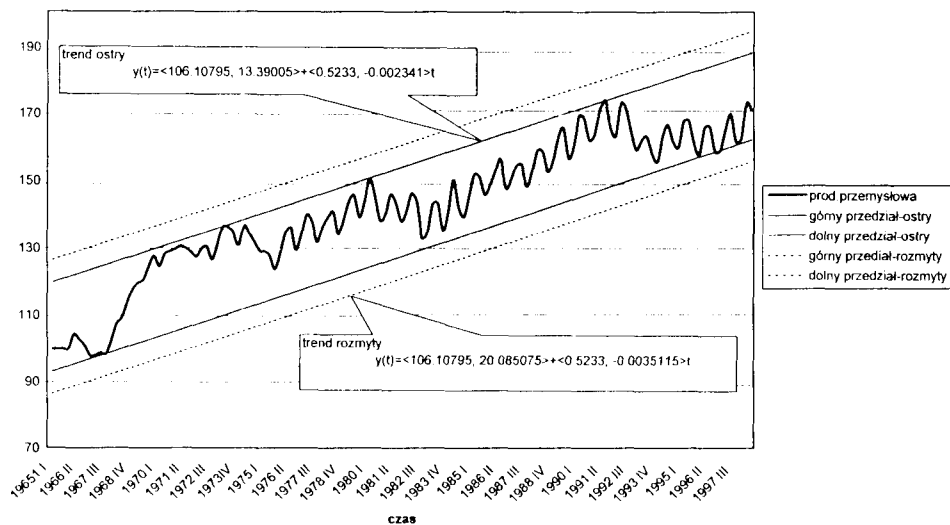
Jeżeli różnice nachyleń nie są zbyt duże (jak to ma miejsce w przypadku kwartalnej produkcji przemysłowej, dochodu narodowego i importu Niemiec) krótkookresowe prognozy mogą się okazać względnie efektywne. Gdy natomiast różnice te są istotne jak w przypadku rocznej produkcji przemysłowej, inwestycji i PKB nawet krótkookresowe prognozy mogą okazać się mało wiarygodne, przedział zmienności bowiem gwałtownie maleje. Nawet przyjęcie względnie dużego poziomu rozmytości zbioru rozmytego parametrów liniowego modelu przedziałowego trendu–tendencji nie poprawia radykalnie efektywności prognoz krótkookresowych.

5. Wnioski

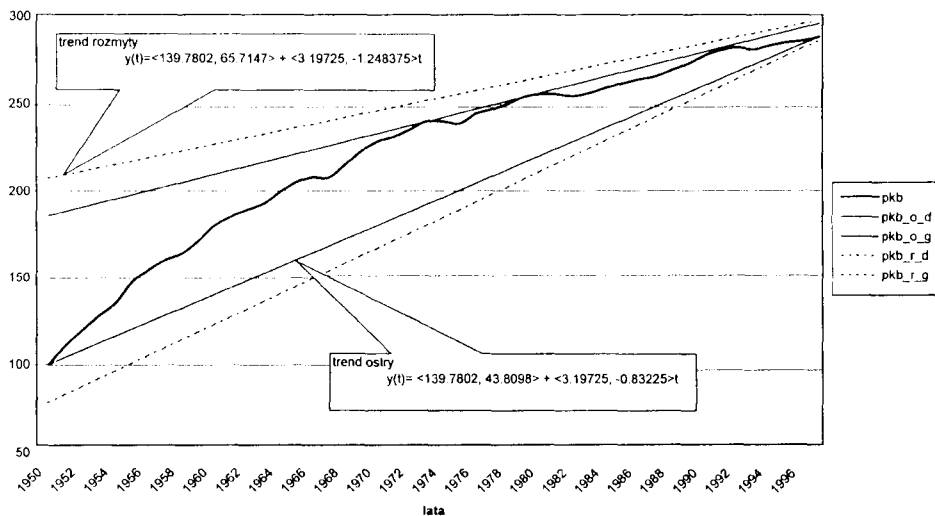
Wyniki potwierdzają hipotezę o nieokreśloności dynamiki takich agregatów jak roczne indeksy PKB, procesów inwestycyjnych czy produkcji przemysłowej w ujęciu rocznym. Wniosek taki narzuca agregatowy charakter danych zmiennych. Składają się nań dynamiki rozmaitych procesów gospodarczych co siłą rzeczy objawia się w nieokreśloności przebiegów wielkości agregatowych.

Efektywność prognozowania krótkookresowego dochodu narodowego i importu może zostać poprawiona dzięki rozmyciu parametrów oszacowanych linii trendu przedziałowego. Jedynie w przypadku eksportu nawet długookresowe prognozowanie może być względnie efektywne, zaś rozmycie parametrów trendu przedziałowego radykalnie zwiększa efektywność prognozowania.

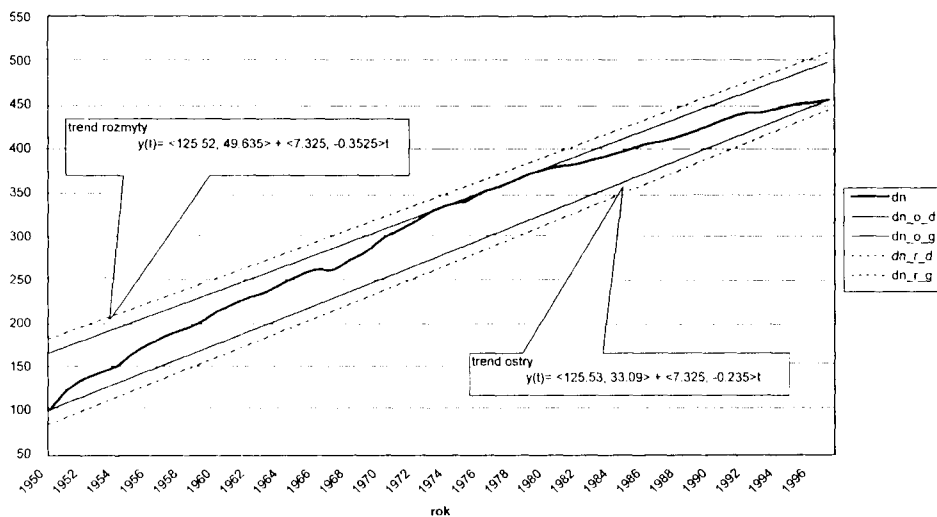
Ostry i rozmyty przedziałowy trend produkcji przemysłowej Niemiec (1966-1998)



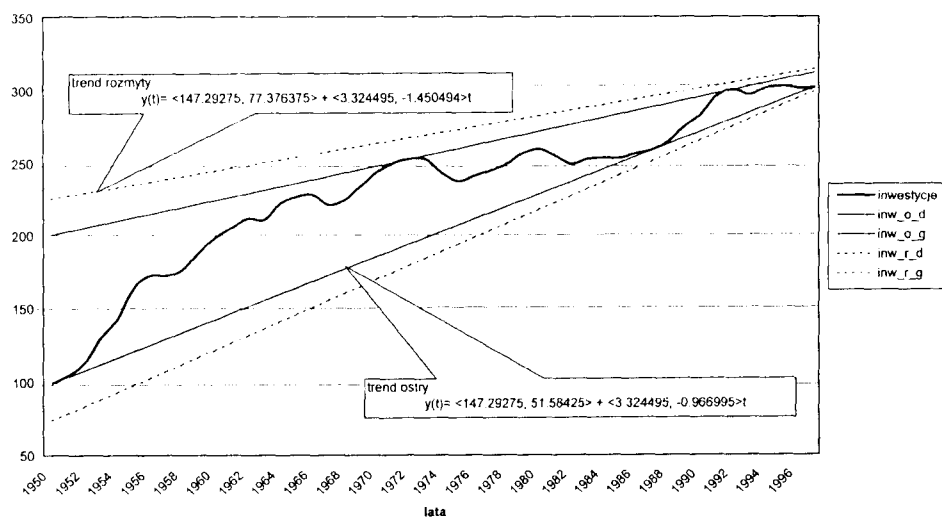
Ostry i rozmyty przedziałowy trend PKB Niemiec (1950-1997)



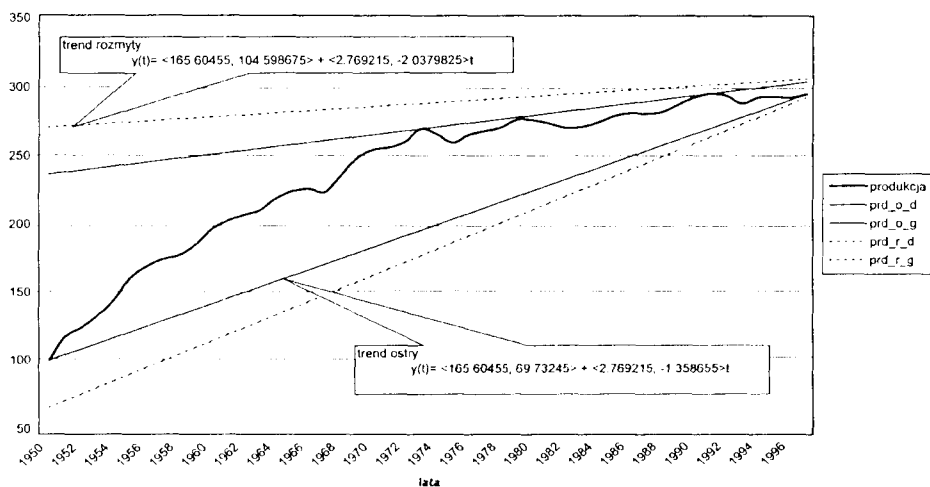
Ostry i rozmyty przedziałowy trend DN Niemiec (1950-1997)



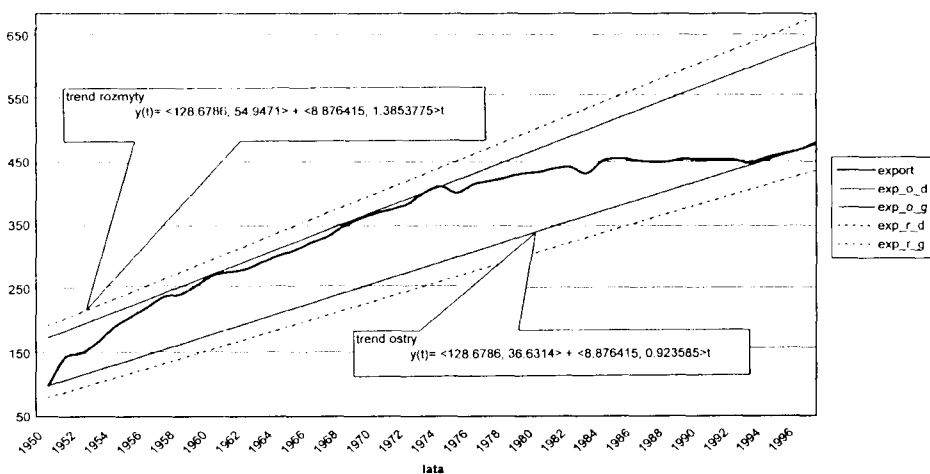
Ostry i rozmyty przedziałowy trend inwestycji kapitałowych brutto Niemiec (1950-1997)



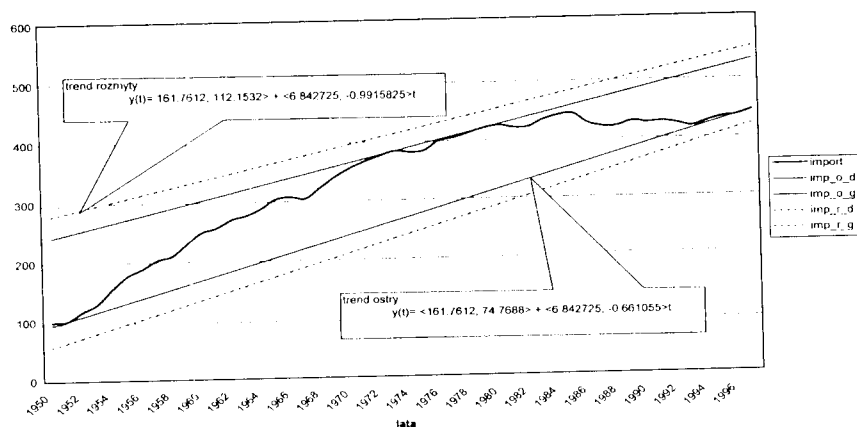
Ostry i rozmyty przedziałowy trend produkcji przemysłowej Niemiec (1950-1997)



Ostry i rozmyty przedziałowy trend eksportu Niemiec (1950-1997)



Ostry i rozmyty przedziałowy trend importu Niemiec (1950-1997)



IRENEUSZ P. RUTKOWSKI

Zastosowanie analizy segmentowej w kalkulacji zysku

Zadania przedsiębiorstwa handlowego, w zakresie sprzedaży, polegają na przygotowaniu oferty towarów, posiadającej taki zbiór użyteczności dla nabywcy, który ma szansę być sprzedany na rynku. Decyzje w tej sferze działalności marketingowej należy podejmować w oparciu o następujące zbiory informacji:

- informacje dotyczące prognozy sprzedaży oraz rozwoju i wielkości rynku docelowego, jego postępowania i zachowań,
- informacje dotyczące oferowanych towarów oraz miejsca ich sprzedaży,
- informacje dotyczące procesu obsługi klientów.

Planowanie sprzedaży należy opierać na informacjach zawartych w planie działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Podstawami określenia planu sprzedaży są zatem: informacje pochodzące z analizy rynku, dane o zrealizowanych obrotach w przeszłości, tendencje rozwojowe w zakresie konsumpcji, tendencje rozwojowe w branży, własne możliwości wzrostu obrotów wynikające z analizy zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa oraz oceny otoczenia.

Przeprowadzenie analizy dotychczasowych trendów sprzedaży i prognoz jej dalszego kształtowania się daje możliwości wnioskowania o perspektywach dalszego rozwoju firmy oraz kontynuacji dotychczasowej strategii marketingowej. Już sama znajomość kierunków zmian sprzedaży, tj. wzrostu lub spadku, jest bardzo pożyteczną informacją dla przyszłych decyzji marketingowych.

W zależności od przewidywanego kierunku tych zmian kierownictwo firmy posiada możliwości zwiększania lub zmniejszania skali własnych działań marketingowych. Precyzyjne określenie przewidywanej zmiany sprzedaży umożliwia dokładniejsze dostosowanie wysiłku marketingowego do potrzeb przyszłej sytuacji rynkowej. W zależności od możliwości i umiejętności wnioskowania o przyszłych tendencjach sprzedaży, kierownictwo może wykorzystać jedną lub kilka z przedstawionych metod prognozowania, a następnie dokonać wyboru najlepszego wariantu.

Prostą metodą prognozowania jest tzw. ekstrapolacja trendu, należąca do grupy metod statystycznych, opierająca swoje przewidywa-

nia na wynikach z okresu poprzedniego. W metodzie tej wystarczy zgromadzić wyniki sprzedaży z okresów poprzednich i na ich podstawie zbudować równanie dotychczasowego trendu sprzedaży. Równanie to umożliwia zilustrowanie kierunków i zmian sprzedaży w przyszłości.

Inny sposób prognozowania wiąże się z identyfikacją tzw. czynników popytotwórczych (metoda modelowania przyczynowo-skutkowego), które przez swoją współzależność z interesującą nas zmieną prognozowaną stwórzają podstawę informacyjną przewidywania sprzedaży w przyszłości. Podstawą takiego prognozowania są prognozy dotyczące przewidywanego kształtowania się czynników popytotwórczych. Należy więc uzyskać informacje dotyczące następujących wskaźników: produkt krajowy brutto (PKB), wskaźnik inflacji, liczba ludności, dochody osobiste ludności, wartość sprzedaży detalicznej. Powiązanie prognozowanej sprzedaży z tego rodzaju wskaźnikami znacznie ułatwia dalsze przewidywanie, gdyż kierownictwo sklepu może wówczas wykorzystać powszechnie dostępne dla nich prognozy.

Należy jednak pamiętać, iż warunkiem jest występowanie korelacji między przyjętym czynnikiem a prognozowaną sprzedażą. Po zidentyfikowaniu korelacji dalsze postępowanie prognostyczne polega na intuicyjnym lub za pomocą skomplikowanych modeli ekonometrycznych przewidywaniu przyszłych wielkości lub wartości sprzedaży w branży na podstawie prognozowanej zmiany przyjętego czynnika popytotwórczego.

Nie zawsze jest możliwe wykonanie prognozy na podstawie jednego czynnika popytotwórczego. Przewidywania często muszą być dokonywane przy uwzględnieniu większej liczby czynników, co w większym stopniu przybliża prognozę do rzeczywistości¹.

Oprócz prognozy sprzedaży na rynku, innym istotnym elementem analizy sprzedaży jest prognoza sprzedaży w przedsiębiorstwie. Jej sporządzenie jest konieczne do oceny możliwości kontynuacji dotychczasowej strategii marketingowej. Prognozowanie sprzedaży przedsiębiorstwa nie może być przeprowadzone z pominięciem wyników prognozy sprzedaży dla całego rynku. Należy podkreślić, że wielkość sprzedaży przedsiębiorstwa jest wyznaczana przez sprzedaż ogólną na danym rynku i udział danego przedsiębiorstwa w tym rynku:

¹Por. R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 101.

$$Q_i = S_i Q,$$

gdzie:

Q_i – sprzedaż danego przedsiębiorstwa detalicznego i (sklepu detalicznego),

S_i – udział w rynku przedsiębiorstwa i

Q – całkowita sprzedaż na danym rynku.

Znaczenie wskaźnika udziału w rynku jest istotne z tego powodu, iż odzwierciedla on siłę konkurencyjną danego przedsiębiorstwa na rynku. Podobne założenie dotyczy także zysku.

Polityka w sferze sprzedaży jest jednym z głównych elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego. Działania związane z kształtowaniem strategii asortymentowych, poziomów marż detalicznych, a także środków i metod komunikowania się firmy z rynkiem, wymagają rozbudowanego planowania, właśnie ze względu na strategiczny charakter tych działań. Skuteczność, jak również efektywność podejmowanych w tej sferze działań, w dużym stopniu zależy od prawidłowego określenia celów oraz środków niezbędnych do ich realizacji.

Ważnym źródłem informacji marketingowej są dane dotyczące sprzedaży. Jednym z ważniejszych typów analizy sprzedaży jest pomiar odchyleń pomiędzy wielkościami aktualnej sprzedaży a prognozą sprzedaży w jednostkach ilościowych lub/i wartościowych. Odchylenie aktualnej sprzedaży od wartości poziomu prognozy będzie wpływać bezpośrednio na efekty w wielu różnych aspektach działań firmy. Badanie odchyleń sprzedaży pomaga kierownikom jednostek handlowych w ocenie silnych i słabych stron, co z kolei umożliwia poprawne określenie tych działań marketingowych, które będą odpowiednio korygować istotne odchylenia².

Do analizy sprzedaży można zastosować również inną metodę, w której bierze się pod uwagę poszczególne branże towarowe, grupy asortymentowe, czy też odpowiednie marki towarów oraz obszary działania. Oferta asortymentowa w jednostkach handlu detalicznego jest zazwyczaj silnie rozbudowana pod względem jej szerokości i głębokości, co ma miejsce w przypadku firm detalicznych oferujących asortyment żywnościowy. Dlatego analiza, a zatem i kontrola sprze-

²Ph. Kotler, Marketing, planowanie, analiza, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Spółka, Warszawa 1994, s. 683.

daży wszystkich oferowanych towarów bez właściwego systemu informacyjnego jest niemożliwa ze względu na znaczną liczbę potrzebnych danych.

Analiza sprzedaży według obszarów działania firmy jest szczególnie przydatna do oceny działalności sieci detalicznych. Badanie to pozwala stwierdzić ewentualne odchylenia (rozbieżności między sprzedażą planowaną a realizowaną) w sprzedaży, co powinno skłonić kierowników sklepów do pogłębionego badania przyczyn³.

W firmach detalicznych analiza sprzedaży może być szybko wykonywana przez właściwie skonfigurowany system informatyczny. Do wykonywania analiz działań marketingowych, małym firmom detalicznym sugeruje się zastosowanie systemu informatycznego zawierającego arkusz kalkulacyjny⁴. Użyteczność analizy sprzedaży dla kierownika jest niewątpliwa, bo informacje uzyskiwane w jej wyniku są podstawą służącą do weryfikacji dotychczasowych rezultatów działań marketingowych firmy oraz wytyczania nowej strategii.

Koszty prowadzonej działalności marketingowej często rozkładają się zgodnie z wielkością sprzedaży określonych towarów lub grup asortymentowych. Zatem można stwierdzić, iż każdy towar niesie pewien średni koszt, który wpływa na kalkulację zysku netto. W związku z tym, tego rodzaju kalkulacja zysku może prowadzić do błędnych wyników w ocenie poszczególnych segmentów rynku. Różni klienci nabywają zazwyczaj różne ilości produktów w wyniku działań marketingowych firmy. Możliwości kalkulacji kosztów działalności marketingowej mogą wzrosnąć, jeśli wyodrębni się konta różnicujące koszty sprzedaży dla poszczególnych segmentów rynku. Takie podejście usprawnia kontrolę działań marketingowych, a zatem zwiększa jakość decyzji marketingowych. Przedstawiona koncepcja kontroli może znaleźć zastosowanie w analizie kosztów sprzedaży. Potencjalne zastosowanie tego podejścia będzie wzrastało wraz z łatwiejszym dostępem kierowników jednostek handlu detalicznego do informacji.

Analiza kosztów sprzedaży polega na grupowaniu różnych elementów kosztów i ich porównywaniu z wydatkami alternatywnymi oraz ze związaną z nią wartością sprzedaży i marżą brutto. Technika

³L. Parkinson, S. Parkinson, *Using the microcomputer in marketing*, McGraw-Hill, London 1987, s. 142.

⁴Użytkownik systemu musi sam zdefiniować opcję, czy przekrój potrzebnych mu danych do analizy marketingowej. Zastosowanie tego systemu pozwala uzyskać wiele różnorodnych kombinacji danych, które poddane analizie staną się konkretną podstawą informacyjną dla kierownika sklepu do podejmowania decyzji. Cechą charakterystyczną arkuszy kalkulacyjnych jest występowanie w nich wyrażań. Umożliwiają one wykonywanie obliczeń i analiz na podstawie danych wpisanych do komórek arkusza. Co ważniejsze, obliczenia te są automatycznie modyfikowane, gdy dane w komórkach ulegają zmianie.

ta może być wykorzystywana w szczególności przez indywidualne firmy do określania kosztów wykonania poszczególnych działań marketingowych i ustalania kosztów oraz zysków według poszczególnych towarów, grup asortymentowych, segmentów nabywców i analizowania danych w świetle wystąpienia możliwych alternatyw.

Można wyróżnić trzy podstawowe zastosowania tego podejścia:

- do określania rodzaju wydatków ponoszonych na różne działania marketingowe np. składowanie, dostawa, sprzedaż na zewnątrz lokalu, akcje ogłoszeniowe, itp.
- do rozwoju metod marketingowych, taktyk i procedur działań;
- do określania kosztów marketingowych i zyskowności firmy według różnych grup towarowych, dostawców czy klientów.

Ten typ analizy uwzględnia alokację wydatków na konkretne działania marketingowe. Można także zidentyfikować pewne fundamentalne różnice pomiędzy wybranymi do analizy grupami asortymentowymi, które będą wyjaśniać niższe lub wyższe poziomy wydatków marketingowych w danych segmentach, np. mniej klientów, większa siła nabywcza, wyższy poziom skuteczności reklamy, wysokie koszty dostawy, itd. Wartość tego podejścia związana jest z tym, iż pozwala ściśle zidentyfikować, gdzie takie różnice występują, a jeśli to podejście jest stosowane efektywnie, umożliwia ono ujawnienie wielu pytań dotyczących alokacji budżetu marketingowego na różne działania marketingowe, programowane w planie marketingowym firmy.

Koszty obsługi różnych klientów, segmentów rynku, jak również koszty sprzedaży produktów często wykazują znaczące różnice. Różnice te mogą wpływać na poziomy osiąganego zysku. Koszty działania na pewnych rynkach są znacznie wyższe, niż na innych. W rezultacie rynki „kosztowniejsze” wymagają znacznych wydatków marketingowych, np. na reklamę, promocję sprzedaży, czy na motywowanie sprzedawców, aby uzyskać satysfakcjonujące poziomy sprzedaży. Natomiast na rynkach „tańszych” większe obroty można uzyskać przy relatywnie niższych wydatkach marketingowych.

Podobne wahania w poziomach efektywności mogą występować w kanałach dystrybucji. Zatem ważne jest określenie, gdzie koszty marketingowe różnią się od wartości średnich i zidentyfikowanie tych obszarów, gdzie osiągany zysk (strata) jest wyższy lub niższy. Analiza tego typu stwarza kierownikom bazę informacyjną służącą do określania priorytetów marketingowych firmy.

Przenikanie koncepcji marketingowej analizy zysku do praktyki marketingowej wydaje się być relatywnie niskie. Jednakże rozszerze-

nie zastosowania skomputeryzowanych systemów informacyjnych w marketingu może być sprzyjającą okolicznością rozwoju koncepcji marketingowej analizy zysku. Kierownik stosujący tę koncepcję analizy musi mieć dostęp do różnych źródeł danych, a poza tym musi posiadać umiejętność odpowiedniego klasyfikowania i rozpoznawania danych. To podejście do analizy informacji firmy nazywane jest analizą segmentową⁵.

Jak wykazują badania, firmy prowadzą analizę zyskowności według produktów, klientów (dostawców), obszarów działania, kanałów dystrybucji, wielkości zamówienia. Analizy te można podzielić na trzy kategorie⁶:

1. analizy dotyczące firmy – produkty, obszary działania,
2. analizy funkcjonalne – kanały dystrybucji, wielkość zamówienia,
3. analizy dotyczące rynku – segment rynku, klienci, konkurencja, ceny.

Analizy dotyczące firmy związane są z wyjaśnianiem występowania różnic w poziomach zysku w oferowanych towarach oraz w obszarach działania. Wiadomo bowiem, iż poziom zyskowności poszczególnych towarów występujących w ofercie firmy może się znacznie różnić i zmieniać w czasie. W związku z tym, zyskowność towarów powinna być kontrolowana na bieżąco, aby kierownik mógł podjąć stosowne działania, gdy ta będzie spadała. Tabela 1. prezentuje przykładowy sposób analizowania zyskowności towarów, grup asortymentowych. Wskazane jest wykonywanie tej analizy przy pomocy odpowiednio zbudowanego arkusza kalkulacyjnego.

Zawartość danych w tego typu raporcie może być szybko i łatwo dostosowana do potrzeb informacyjnych działu marketingu. Informacje o zyskowności poszczególnych towarów, grup asortymentowych są przydatne w procesie planowania marketingowego. Poziom zyskowności indywidualnych produktów jest determinowany między innymi kosztami. Zatem bardzo ważna jest identyfikacja poszczególnych kosztów związanych z indywidualnymi towarami.

Inna ważna forma analizy zyskowności sprzedaży towarów wiąże się z obszarem lub obszarami działania firmy. Ta forma analizy jest szczególnie istotna wtedy, gdy firma składa się z sieci placówek detalicznych zlokalizowanych, w różnych obszarach działania. Ilość lub wartość sprzedaży poszczególnych produktów w każdym z obszarów

⁵F. H. Mossman, P. M. Fisher, W. J. E. Crissy, *New Approaches to Analyzing Marketing Profitability*, *Journal of Marketing* vol. 38, April 1994, s. 43–48.

⁶Tamże, s. 52. 101

działania firmy ma zasadniczy wpływ na zyskowność obsługiwanego segmentu.

Tabela 1

Zyskowność sprzedaży towarów według grup asortymentowych w firmie X.

Grupy asortymentowe	Jednostka opakowania	Cena sprzedaży	Ilość towarów sprzedanych	Koszty	Wartość	Marża
Towary grupy I						
A	litr	4	1000	3000	4000	1000
B	kilogram	6	560	2700	3360	660
C	sztuka	8	850	5000	6800	1800
	Sumy		2410	10700	14160	3460
Towary grupy II						
D	sztuka	5	1300	5200	6500	1300
E	kilogram	7	2350	13100	16450	3350
F	sztuka	3	850	16450	2550	900
	Sumy		4500	19850	25500	4550
	Ogółem		6910	30550	39660	8010

Źródło: Opracowanie własne.

Wyróżnia się dwie formy analiz funkcjonalnych: analizę kanału dystrybucji oraz wielkości zamówienia. Niektóre ogniwa kanału dystrybucji np. duża sieć detaliczna, są w stanie negocjować z dostawcami niższe ceny i lepsze warunki kredytowania dostawy, niż inne ogniwa. W rezultacie zyskowność indywidualnych kanałów dystrybucji będzie się różnić. Dlatego ważne jest stałe monitorowanie tych odchyleń, nawet jeśli firma nie ma możliwości wyboru opcji kanału. Może się zdarzyć sytuacja, że jedynym sposobem osiągnięcia akceptowalnego poziomu pokrycia rynku pozostanie wykorzystanie kanałów charakteryzujących się niższymi poziomami zyskowności.

Wielkości zamówienia także charakteryzują się różnymi poziomami kosztów, przychodu i zyskowności. Istnieje zależność funkcjonalna pomiędzy wielkością zamówienia a kosztami administracyjnymi i dystrybucji z nim związanych. Jeśli wielkość zamówienia spada, to koszty administracyjne i dystrybucji wykazują tendencję do wzrostu. Można przypuszczać, iż w tej niekorzystnej sytuacji znajduje się wie-

le firm nieświadomych jej efektu. Efekt ten może być niezauważalny, jeśli ceny ustalane są w oparciu o koszty średnie. Zatem ważna jest możliwość identyfikacji specyficznych kosztów dystrybucji związanych z różnymi wielkościami zamówienia i rozpoznawanie różnych kosztów małych dostaw. Taka sama analiza może być wykorzystana do określania wielkości dyskont za duże zamówienia.

Ostatnia kategoria analizy zyskowności sprzedaży dotyczy rynku, a zwłaszcza segmentów rynku lub nabywców. Ta forma analizy jest użyteczna, gdy chcemy zorientować się, na których grupach klientów należy się koncentrować i jakie działania marketingowe kierować do każdego z segmentów. Dane, dotyczące segmentów mogą być agregowane w zależności od kombinacji, jaką chcemy uzyskać, np. dla różnych obszarów, według stałych klientów, nowych klientów itp. Analiza jest ograniczona tylko przez wstępną klasyfikację danych.

Wszystkie elementy marketingu mix różnią się poziomami efektywności i/lub skutecznością ich stosowania, a zatem mogą mieć znaczący wpływ na zysk osiągniany przez firmę. W przypadku firm detalicznych ważna jest analiza i kontrola takich składników marketingu mix, jak: personel sprzedażowy, promocja sprzedaży, reklama oraz funkcje dystrybucji. Dla oceny wydajności personelu sprzedażowego na różnych poziomach zarządzania użyteczne są następujące dane:

- liczba obsłużonych klientów na osobę w danym dniu,
- średnia wartość sprzedaży na jednego klienta,
- średni czas obsługi,
- średni koszt sprzedaży,
- liczba nowych klientów w danym okresie,
- koszt personelu sprzedażowego jako procent sprzedaży całkowitej.

Dane te mogą wskazać, czy personel sprzedażowy poświęca zbyt dużo czasu na konkretną czynność w odniesieniu do innych funkcji, czy jest przyczyną zbyt wielu wydatków w porównaniu z ich produktywnością, czy powinni być bardziej ägrzeczni i wytrwaliö, aby przyciągnąć nowych klientów i wzmocnić swój wizerunek. Wzrost wydajności personelu sprzedażowego może być rezultatem polepszenia jakościowego oferowanego asortymentu produktów, skutecznej kampanii reklamowej, odpowiednich działań firmy w ramach promocji sprzedaży, wzrostu profesjonalności kierownictwa i zarządu firmy. Dane dotyczące personelu sprzedażowego pozwalają wyświetlić jego słabe strony oraz wskazać dla kierownictwa firmy kierunki pożądanych działań marketingowych.

Skuteczność działań związanych z promocją sprzedaży może być poprawiona poprzez analizę danych dotyczących jej kosztów oraz wzrostu sprzedaży, stopnia poprawy wizerunku firmy, wzrostu liczby klientów. Badanie skuteczności działań promocyjnych firmy jest jednak utrudnione, gdyż na jej wzrost lub spadek oddziałują jednocześnie wiele odmiennych czynników. Kierownictwo firmy może wpływać na wzrost skuteczności promocji poprzez określanie precyzyjnych celów, prawidłowe pozycjonowanie, wybór odpowiednich mediów oraz koordynację kampanii reklamowych.

Kierownik analizujący wydajność działań marketingowych powinien również dostrzegać potencjalne obszary usprawnień w kanale marketingowym i dystrybucji fizycznej. W tym przypadku ważne jest monitorowanie danych dotyczących kosztów magazynowania, transportu, dostawców. Jeśli w systemie informacyjnym firmy wykorzystywany jest system informatyczny (stanowi on strukturę techniczną i programową systemu informacyjnego) zawierający odpowiedni pakiet oprogramowania, wykorzystywany do wykonywania analiz i prezentacji raportów, to istnieje możliwość transferu odpowiednich danych z różnych działów firmy i efektywne zastosowanie ich w różnych aspektach kontroli zyskowności i wydajności działań marketingowych.

Decyzje marketingowe najczęściej są podejmowane w sytuacjach, gdy trudno jest zidentyfikować wszystkie czynniki, które mogą wpływać na działalność marketingową przedsiębiorstwa. Występowanie tych sytuacji powinno zmuszać kierownictwo przedsiębiorstw do podejmowania takich działań, które by umożliwiły realizację ich zamierzeń rynkowych. Skutecznym narzędziem może być odpowiednia informacja.

Przykład procedury analizy segmentowej

Załóżmy, że firma detaliczna X do analizy kosztów sprzedaży wybrała losowo następujące grupy asortymentowe (segmenty): (1) pieczywo i artykuły mleczne oraz pochodzenia mlecznego, (2) napoje chłodzące i piwo, (3) artykuły cukiernicze i słodyczne (konfekcyjne), (4) chemia gospodarcza i kosmetyki, (5) drobne artykuły gospodarstwa domowego. Te grupy asortymentowe stanowią część typowego asortymentu oferowanego klientom w supermarkecie. Rezultaty finansowe firmy X osiągnięte w badanym okresie prezentowane są w tabeli 2. Dla uproszczenia koszty zagregowano. Z zestawienia wynika, że zysk netto wynosi 2,650 mln zł.

Tabela 2

Informacje finansowe firmy X.

Wartość sprzedaży	29,590 mln zł
Koszty towarów sprzedanych	24,240
Marża brutto	5,350
Koszty sprzedaży i marketingu	2,700
Marża netto (zysk)	2,650

Źródło: Opracowanie własne.

Dane finansowe według badanych grup asortymentowych przedstawia tabela 3. Należy przyjąć, iż koszty towarów sprzedanych według badanych grup asortymentowych są proporcjonalne do wartości sprzedaży tych grup. Zawierają one także inne koszty będące wynikiem funkcjonowania firmy, które należy wziąć pod uwagę przy pełnej analizie kosztów dystrybucji. W tym przykładzie chodzi o zbadanie relatywnej efektywności działań marketingowych dla poszczególnych grup asortymentowych. Jeśli wydatki marketingowe byłyby alokowane w ten sam sposób, co koszty produktów sprzedanych, czyli proporcjonalnie do wartości sprzedaży badanych grup asortymentowych, to można na tej podstawie obliczyć marżę netto dla każdej z grup. Jednakże nie można uznać działaniem rozsądnym alokowanie wydatków marketingowych proporcjonalnie do wartości sprzedaży wybranych grup asortymentowych. Bowiem różne grupy asortymentowe charakteryzują się różną elastycznością popytu, a zatem ich sprzedaż wymaga zróżnicowanych wydatków marketingowych, by osiągnąć ten sam poziom sprzedaży w danej grupie asortymentowej.

Tabela 3

Analiza sprzedaży firmy X według grup asortymentowych

Grupa asortymentu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Suma w mln zł
Wartość sprzedaży	13,354	3,566	4,264	5,135	3,271	29,590
Koszty towarów sprzedanych	12,254	2,586	3,162	4,223	2,015	24,240
Marża brutto	1,100	0,980	1,162	0,912	1,256	5,350
Koszty sprzedaży i marketingu	0,760	0,450	0,640	0,465	0,385	2,700
Marża netto (zysk)	0,440	0,530	0,462	0,447	0,871	2,650

Źródło: Opracowanie własne.

Zastosowanie analizy kosztów sprzedaży pozwala uzyskać bardziej realistyczny obraz efektywności działań marketingowych. Pierwszym etapem analizy kosztów sprzedaży jest identyfikacja wszystkich pozycji wydatków związanych z marketingiem i sprzedażą (por. tabela 4.). W naszym przykładzie wyodrębniono następujące pozycje kosztów marketingu i sprzedaży oraz podstawowe miary alokacji wydatków:

Źródło wydatku	Miara alokacji
personel sprzedaży	liczba obsłużonych klientów
reklama	liczba ogłoszeń reklamowych
promocja sprzedaży	liczba obniżek cen
dystrybucja fizyczna i logistyka	liczba dostaw
wystawy, pokazy i degustacje	liczba pokazów handlowych

Tabela 4

Pozycje wydatków związanych ze sprzedażą i marketingiem.

Źródło wydatku	Wartość	Miara (baza) alokacji
personel sprzedażowy	0,700	liczba obsłużonych klientów
reklama	0,550	liczba ogłoszeń reklamowych
promocja sprzedaży	0,200	liczba obniżek cen
dystrybucja fizyczna i logistyka	0,860	liczba dostaw
wystawy, pokazy i degustacje	0,390	liczba pokazów handlowych
Suma	2,700	

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystując dostępne w firmie wewnętrzne źródła informacji, można uzyskać dane o ilości poszczególnych działań marketingowych, w relacji do wybranych grup asortymentowych, co pokazuje tabela 5. Informacje zamieszczone w tabeli 5 należy wykorzystać do obliczenia wartości alokowanych wydatków marketingowych według analizowanych grup asortymentowych (segmentów).

Tabela 5

Analiza ilości działań marketingowych w badanym okresie.

Segment	Obsłużeni klienci przez sprzedawców w tys.	Ogłoszenia reklamowe w szt.	Promocyjne obniżki cen w szt.	Dostawy w szt.	Pokazy handlowe w szt.
(1)	270	25	5	240	4
(2)	106	15	8	45	8
(3)	85	40	10	16	2
(4)	120	70	4	12	5
(5)	19	30	6	18	7
Suma	600	180	33	321	26
Koszt działania w mln zł	0,700	0,550	0,200	0,860	0,390

Źródło: Opracowanie własne.

Alokację kosztów marketingowych określonych działań przedstawia tabela 6. W rezultacie powiązania informacji zamieszczonych w tej tabeli z informacjami uzyskanymi z analizy sprzedaży według badanych grup asortymentowych (por. tabela 3.), można otrzymać informacje dotyczące realnego poziomu marży netto według danych grup produktów, co pokazuje tabela 7.

Tabela 6

Alokacja kosztów sprzedaży i marketingu wg grup asortymentowych

Segment	Obsłużeni klienci przez sprzedawców w tys.	Ogłoszenia reklamowe w szt.	Promocyjne obniżki cen w szt.	Dostawy w szt.	Pokazy handlowe w szt.
(1)	0,315	0,076	0,030	0,060	1,106
(2)	0,123	0,046	0,048	0,120	0,457
(3)	0,090	0,122	0,062	0,030	0,348
(4)	0,140	0,214	0,024	0,075	0,485
(5)	0,023	0,092	0,036	0,105	0,304
Suma	0,700	0,550	0,200	0,390	2,700
Kosztów w mln zł					

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 7

Analiza zysków firmy X według grup asortymentowych w mln zł

Grupa asortymentu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Suma
Wartość sprzedaży	13,354	3,566	4,264	5,135	3,271	29,590
Koszty towarów sprzedanych	12,254	2,586	3,162	4,223	2,015	24,240
Marża brutto	1,100	0,980	1,162	0,912	1,256	5,350
Koszty sprzedaży i marketingu	1,106	0,457	0,348	0,485	0,304	2,700
Marża netto – zysk (strata)	(0,006)	0,532	0,754	0,427	0,952	2,650

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizowanego przykładu wynika, iż grupa asortymentowa (1) – pieczywo i artykuły mleczne oraz pochodzenia mlecznego – przynosi firmie nieznaczne straty w wysokości 6 tys. zł, jeśli weźmiemy pod uwagę realne koszty marketingu i sprzedaży. Największy zysk jest realizowany w sektorze (5) – drobne artykuły gospodarstwa domowego, co wskazywałoby, iż ten segment wymaga mniejszych proporcjonalnie wydatków na działania marketingowe, aby uzyskać wyższy poziom przychodu ze sprzedaży.

PAWEŁ STANDAR

Modele spółdzielczości bankowej w wybranych krajach Unii Europejskiej i w Polsce

1. Wstęp

Banki spółdzielcze stanowią istotny element gospodarki w wielu krajach Unii Europejskiej. Polska jest w trakcie przemian ustrojowych, co powoduje, że musi znaleźć model organizacyjny spółdzielczości bankowej, który zapewni jej rozwój ekonomiczno – finansowy. Polska stara się także o członkostwo w Unii Europejskiej, co nakłada na nią obowiązek harmonizacji systemu bankowego do standardów europejskich, w tym także w zakresie banków spółdzielczych. Dlatego należy przyjrzeć się takim systemom banków spółdzielczych jak: niemiecki, francuski i holenderski, w których banki spółdzielcze są bardzo silne, a także Hiszpanii często porównywanej do Polski. Celem publikacji jest zaprezentowanie modeli spółdzielczości bankowej tych krajów, przedstawienie sytuacji polskich banków spółdzielczych, a także próba zaproponowania najlepszego rozwiązania dla Polski w momencie, gdy są opracowywane i zgłaszane projekty ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych.

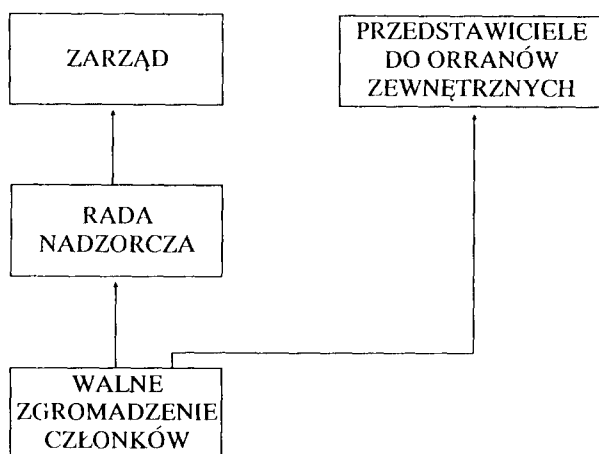
2. Istota spółdzielczości bankowej

Banki spółdzielcze wyróżnia ich dwoisty charakter: są zarówno bankami jak i spółdzielniami. Spółdzielczy charakter banków objawia się między innymi przez:

- cel działalności, którym jest zaspokajanie potrzeb członków spółdzielni i środowiska,
- decentralizację, dzięki której bank spółdzielczy, mimo przynależności do określonej grupy zachowuje autonomię,
- samorządność, zgodnie z którą bank spółdzielczy jest kierowany przez osoby pochodzące z wyborów członków,
- równość członków, którzy dysponują jednym głosem, niezależnie od posiadanych udziałów,

- solidarność członków, objawiająca się przykładowo wzajemną pomocą i dzieleniem nadwyżek finansowych zgodnie z dobrem ogólnym członków,
- współpracę międzybankową, prowadzoną między bankami spółdzielczymi w skali lokalnej, regionalnej, narodowej i międzynarodowej.

Organami banku spółdzielczego są: walne zgromadzenie członków, rada nadzorcza i zarząd. Walne zgromadzenie wybiera radę nadzorczą, a rada wybiera zarząd. Ponadto walne zgromadzenie wybiera przedstawicieli banku do organów zewnętrznych. Typowy schemat organizacyjny banku spółdzielczego przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Typowy schemat organizacyjny banku spółdzielczego.

Działalność banków spółdzielczych, jako instytucji bankowych, jest prowadzona w warunkach silnej konkurencji z bankami komercyjnymi, co wymusza łączenie się, a powstałe wieloszczeblowe struktury obejmują banki lokalne, banki regionalne oraz bank centralny. Bank lokalny jest spółdzielnią, a bank centralny na ogół spółką akcyjną, której akcjonariuszami są w znacznej części banki niższego szczebla.

Istniejąca struktura organizacyjna kształtuje podział zadań: bank spółdzielczy jako bank lokalny utrzymuje ścisły kontakt z członkami i klientami, a bank centralny zapewnia odpowiedni potencjał finansowy, płynność finansową całej grupy, reprezentację spółdzielczego sektora bankowego, doradztwo oraz współpracę w tym również mię-

dzynarodową. Jeśli struktura składa się również ze szczebla pośredniego obejmującego bank regionalny to przejmuje on część zadań obu pozostałych szczebli prowadząc np. specjalistyczne usługi bankowe oraz doradztwo.

Konkurencja na rynku bankowym wymusza również proces koncentracji banków spółdzielczych. W wyniku licznych fuzji banków spółdzielczych, ich liczba stopniowo maleje. Obserwuje się również tendencje rozwojowe organizacji finansowych typu holdingowego. Wokół banków centralnych przewodzących poszczególnym grupom banków spółdzielczych zaczęły się skupiać instytucje finansowe zajmujące się pokrewnymi dziedzinami jak np. ubezpieczeniami, leasingiem i faktoringiem.

Światowy ruch spółdzielczy jest ciągle bardzo żywotny, skupiając aktualnie w przeszło 70 krajach około 600 mln członków (Orzeszko T. 1998). Również banki spółdzielcze, mimo upływu 150 lat od powstania pierwszych z nich, osiągnęły znaczące w świecie pozycje. Wprawdzie pierwsze banki spółdzielcze, zakładane przez Hermana Schulze i Fryderyka Raiffeisena, prowadziły działalność kredytową służącą poprawie sytuacji ekonomicznej uboższych warstw społeczeństwa, w szczególności zajmujących się rolnictwem i rzemiosłem, to z czasem stały się uznanymi bankami o charakterze powszechnym i uniwersalnym, a niektóre z nich jak na przykład niemiecki Deutsche Genossenschaftsbank, holenderski Rabobank lub francuski Crédit Agricole należą do największych banków europejskich. W państwach Unii Europejskiej istnieje aktualnie ok. 10 700 banków spółdzielczych z ok. 34 mln. członków (Kozyra D., Olko - Bagieńska T. 1999).

Banki spółdzielcze wyróżniają się z pośród innych banków:

- gęstością sieci bankowej; banki spółdzielcze posiadają najgęstszą sieć w Unii Europejskiej,
- specyfiką stosunków z klientami, którzy w znacznej części są członkami banku,
- szczególną strukturą organizacyjną, obejmującą autonomiczne banki lokalne i bank centralny.

W związku z postępującą integracją Europy, zaistniała również potrzeba utworzenia ponadnarodowej organizacji łączącej banki spółdzielcze, co doprowadziło do zawiązania w roku 1970 Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych.

W Polsce do roku 1939 banki spółdzielcze rozwijały się podobnie jak w innych krajach Europy Zachodniej. Potem jednak nastąpiła pięćdziesięcioletnia przerwa, w której dotychczasowe banki spół-

dzielcze zostały wkomponowane w ówczesny system polityczno-gospodarczy. Po roku 1989 nastąpiło odrodzenie spółdzielczości bankowej, jednak jej finansowa i organizacyjna słabość spowodowała ingerencję państwa w postaci ustawowej restrukturyzacji banków spółdzielczych. Stworzono strukturę organizacyjną obejmującą autonomiczne banki spółdzielcze, banki regionalne oraz bank centralny, którym został Bank Gospodarki Żywnościowej.

3. Niemiecka spółdzielczość bankowa

Niemieckie banki spółdzielcze zarówno z punktu widzenia historycznego, jak i współczesnego, zajmują szczególną pozycję. Już w połowie XIX wieku działali na terenie Niemiec prekursorzy spółdzielczości bankowej Herman Schulze i Fryderyk Raiffeisen. Pierwszą spółdzielnię kredytową, kierowaną do mieszkańców miast, założył H. Schulze w roku 1849, a F. Raiffeisen dla ludności wiejskiej w roku 1864. Już w roku 1895 powstała Pruska Centralna Kasa Spółdzielcza jako pierwsza centrala banków spółdzielczych (Zawadzka Z. 1997).

Współczesny potencjał finansowy i organizacyjny niemieckich banków spółdzielczych stawia je na pierwszym miejscu w Europie. Liczba niemieckich banków spółdzielczych wynosi obecnie około 2500, a przeciętny roczny wolumen przeprowadzanych transakcji obejmował pod koniec lat 90-tych kwotę około 400 mld DM.

Struktura spółdzielczych banków w Niemczech była początkowo wyłącznie trójszczeblowa. Najniższy szczebel stanowił lokalny bank, będący niezależną spółdzielnią kredytową. Jak wspomniano tych spółdzielczych banków jest około 2500, ale posiadają one łącznie około 17 tys. oddziałów. Tak więc banki spółdzielcze są wszechobecne, możliwie najbliżej klienta. Aby jednak uniknąć niepotrzebnego konkurowania pomiędzy poszczególnymi bankami spółdzielczymi przestrzegana jest zasada terytorialności, zgodnie z którą każdy bank działa tylko na określonym obszarze. Wyjątkiem w tym zakresie są banki powołane do obsługi konkretnej grupy zawodowej. Ogólnie jednak liczba spółdzielczych banków spadła, gdyż np. w samym RFN wynosiła w roku 1957 – 11795, a w roku 1980 – 4225 (Zawadzka Z. 1997).

Zakres odpowiedzialności spółdzielni kredytowych, teoretycznie i historycznie mający różne formy, obecnie obejmuje prawie wyłą-



cznie odpowiedzialność ograniczoną. Liczba członków spółdzielni jest otwarta, a wstępowanie w poczet członków, a także występowanie odbywa się bez ograniczeń. Dawniej, dla członków spółdzielni były zarezerwowane specjalne usługi, niedostępne dla ogółu klientów. Obecnie takie rozróżnianie zostało zarzucone i wszystkie usługi mają charakter powszechny. Organami banku jako spółdzielni jest zarząd, rada nadzorcza i zgromadzenie udziałowców. W zgromadzeniu, będącym najwyższym organem spółdzielni, każdy udziałowiec dysponuje, niezależnie od liczby posiadanych udziałów, jednym głosem.

Wyższy szczebel struktury stanowią banki regionalne. Banki te wspomagają lokalne banki w ich działalności operacyjnej szczególnie przez świadczenie usług specjalistycznych, nie prowadzonych przez banki lokalne. Pozwala to lokalnym bankom spółdzielczym, na zachowanie konkurencyjności w stosunku do banków komercyjnych przez obniżenie kosztów ich działalności. Obecnie działają cztery banki regionalne, a tendencje redukcyjne wystąpiły silnie i na tym szczeblu, gdyż w roku 1957 było takich banków dziewiętnaście. Banki regionalne są prawie wyłącznie spółkami akcyjnymi, których akcjonariuszami są głównie lokalne spółdzielnie kredytowe. Związek pomiędzy lokalnym bankiem spółdzielczym a regionalnym bankiem spółdzielczym jest zupełnie dobrowolny i obu współpracującym ze sobą bankom przysługuje w każdym czasie prawo jego wypowiedzenia (Kulawik J. 1997).

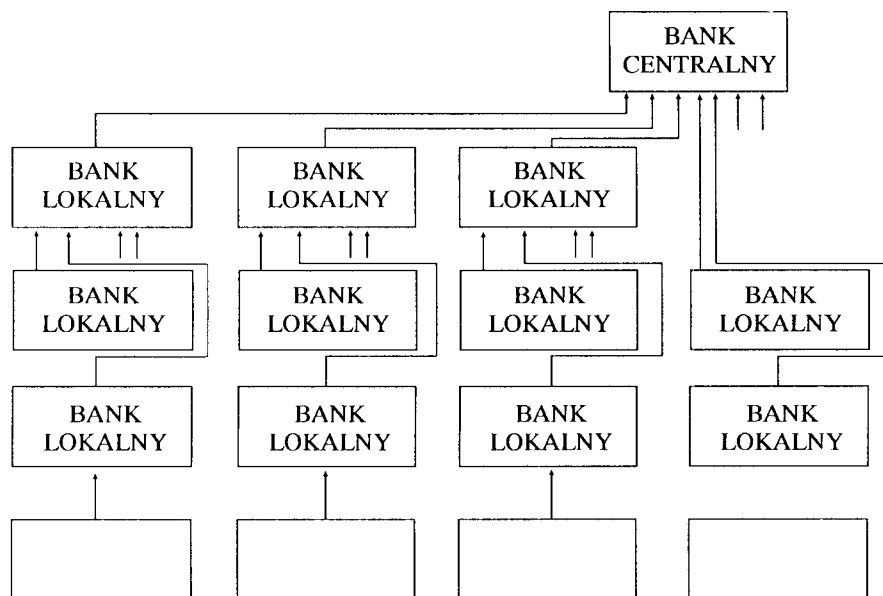
Najwyższy szczebel struktury banków spółdzielczych zajmuje bank centralny, którym jest obecnie Deutsche Genossenschaftsbank (DG – Bank) z siedzibą we Frankfurcie nad Menem. Bank ten stanowi instytucję prawa publicznego, w której udziałowcami są między innymi regionalne banki spółdzielcze, inne banki na przykład bank rolny (Landwirtschaftliche Rentenbank), kraje związkowe i państwo. Organy DG – Banku stanowią: zgromadzenie przedstawicieli udziałowców, rada nadzorcza i zarząd. Do kompetencji zgromadzenia przedstawicieli udziałowców należy przede wszystkim zatwierdzanie bilansu i podział nadwyżek. Radę nadzorczą tworzy 31 osób delegowanych przez ustalone statutem instytucje w tym między innymi ministerstwa federalne: finansów – dwie osoby i rolnictwa – jedna osoba, krajowe ministerstwa finansów Bawarii i Brandenburgii – po jednej osobie, bank rolny – dwie osoby, związki banków spółdzielczych – osiem osób, banki regionalne – pięć osób (Körnert J. Sitz Ch. 1996). Zarząd, składający się z co najmniej trzech członków, jest wybierany przez radę nadzorczą.

Do zadań DG – Banku, jako centralnego banku spółdzielczego należy w szczególności:

- reprezentowanie spółdzielczego sektora bankowego wobec instytucji rządowych i międzybankowych,
- współpraca ze spółdzielczymi instytucjami pozabankowymi,
- działalność informacyjna, marketingowa i doradcza,
- koordynacja działań wewnątrz struktury banków spółdzielczych, w tym w szczególności zarządzanie płynnością banków spółdzielczych,
- promocja banków spółdzielczych, w tym ułatwianie im powiązań z krajowymi i zagranicznymi rynkami finansowymi.

Zarządzanie płynnością lokalnych banków stanowi bardzo ważne zadanie. Poszczególne banki lokalne mogą w przypadku wystąpienia nadwyżki płynności, przekazywać niewykorzystane środki finansowe do DG – Banku lub w przypadku wystąpienia obniżki płynności, środki z DG – Banku otrzymać. Sprawne sterowanie przepływami międzybankowymi ma duże znaczenie dla skutecznego działania całej struktury. Poza tym od roku 1976 DG – Bank pełni funkcje komercyjnego banku uniwersalnego. DG – Bank rozwija również, począwszy od roku 1972 sieć zagraniczną. Banki lub placówki posiada między innymi w Nowym Jorku, Londynie, Paryżu, Mediolanie, Madrycie, Moskwie, Tokio, Szanghaju, Hong-Kongu.

W ostatnich dwudziestu latach wystąpiła tendencja do upraszczania struktury banków spółdzielczych. Dokonało się to poprzez częściową likwidację pewnej liczby banków regionalnych i przejęcie ich funkcji przez bank centralny to jest DG – Bank. W tych przypadkach nastąpiło przejście ze struktury trójszczeblowej do dwuszczeblowej. Początek działalności DG – Banku jako banku regionalnego datuje się od roku 1985, a obecnie DG – Bank współpracuje bezpośrednio, bez udziału banków regionalnych, z około 1500 lokalnymi bankami spółdzielczymi. Zatem, w zakresie działania dwuszczeblowej struktury do pełnych zadań DG – Banku oprócz wymienionego uprzednio ogólnego przewodzenia spółdzielczemu sektorowi bankowemu należy również pełnienie roli banku regionalnego przez bezpośrednie partnerstwo z bankami lokalnymi. Aktualnie, w powszechnym stosowaniu są obie struktury – trójszczeblowa i dwuszczeblowa i obie zostały uznane przez Związek Banków Spółdzielczych (BVR) za równoważące. Schemat strukturalny niemieckiej spółdzielczości bankowej przedstawiono na rys.2.



Rys. 2. Schemat strukturalny niemieckiej spółdzielczości bankowej.

Banki spółdzielcze tworzą związek Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Do celów działalności tego związku należy między innymi reprezentacja sektora, działalność informacyjna i edukacyjna, współpraca z podobnymi zagranicznymi związkami oraz zarządzanie funduszem zabezpieczenia wkładów. Udział w tym funduszu jest dobrowolny, warunkiem jednak przynależności do niego jest członkostwo w regionalnym związku kontrolnym Prüfungsverbund. Obie instytucje – związek banków i regionalne związki kontrolne pełnią istotną rolę we wspomaganiu działania całej struktury banków spółdzielczych.

Z przedstawioną strukturą banków spółdzielczych jest powiązanych kapitałowo kilkadziesiąt firm spółdzielczych świadczących usługi pokrewne o specjalistycznym charakterze jak między innymi ubezpieczenia, konsulting, leasing, faktoring, działalność inwestycyjna i działalność kredytowo – oszczędnościowa w dziedzinie budownictwa mieszkaniowego.

W roku 1975 DG – Bank był inicjatorem powołania dla współpracy międzynarodowej grupy, europejskich banków spółdzielczych pod nazwą UNICO. Obecnie grupę tę oprócz DG – Banku tworzą między innymi francuski bank spółdzielczy Crédit Agricole, holenderski Ra-

bobank, austriacki Raiffeisenbank, belgijski CERA – bank, szwedzki Foreningsbank i fiński bank OKOBANK.

4. Francuska spółdzielczość bankowa

We Francji działa kilka grup bankowych zrzeszających banki spółdzielcze. Najważniejsze to:

- Crédit Agricole,
- Crédit Mutuel,
- Banque Populaire.

Crédit Agricole jest największą i najbardziej znaną grupą banków spółdzielczych we Francji (Miętki Z. 1998). Powstał pod koniec XIX wieku, jako bank spółdzielczy. Pierwsze kasy lokalne Crédit Agricole powstały w roku 1885, a w roku 1899 - banki regionalne, których udziałowcami były kasy lokalne. Bank centralny grupy - Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) został jako instytucja publiczna powołany w roku 1920 (Wyszomirski T. 1997). Drugą najważniejszą grupą jest Crédit Mutuel. W roku 1998 Crédit Agricole obsługiwał 15 mln klientów a Crédit Mutuel 8 mln (Siudek T. 1998), (Miętki Z. 1998).

Crédit Agricole miał początkowo za zadanie wyłącznie obsługę rolnictwa. Mimo późniejszego przekształcenia się w bank o charakterze uniwersalnym, ta jego początkowa rola uwidacznia dzisiaj się nie tylko w zachowaniu tradycyjnej nazwy, nawiązującej do rolnictwa, ale również w działalności kredytowej. Udział Crédit Agricole, w ogólnej kwocie kredytów przeznaczonych na cele rolnictwa wynosił 85%, a w kwocie kredytów preferencyjnych, które do roku 1989 przydzielał na zasadzie monopolu, wynosił w roku 1995 około 90%. We Francji globalna roczna kwota kredytów preferencyjnych dla rolnictwa, charakteryzujących się średnią stopą procentową w wysokości około 5%, jest wyznaczana przez państwo. W roku 1997 kwota ta wynosiła około 12 mld franków (Siudek T. 1998).

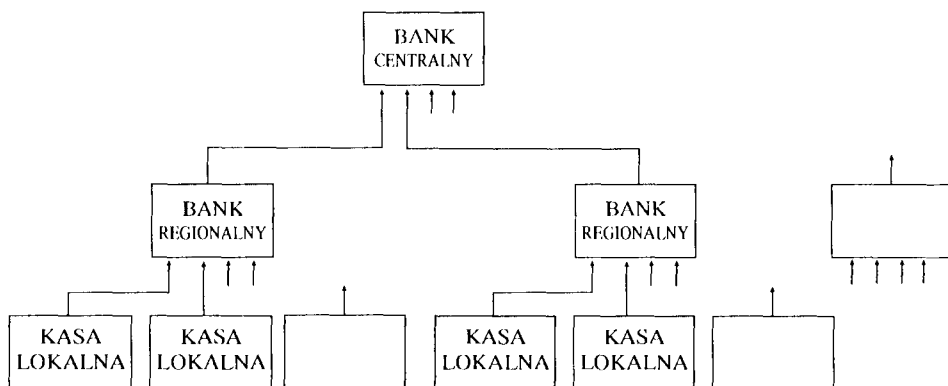
Obie omawiane grupy – Crédit Agricole i Crédit Mutuel - mają strukturę organizacyjną trójszczeblową. Najniższy, podstawowy szczebel strukturalny stanowią banki spółdzielcze, czyli tzw. kasy lokalne, których sieć na terenie całego kraju jest stosunkowo gęsta. Na przykład Crédit Agricole posiada około 2800 kas, a Crédit Mutuel około 2000. Wyższy szczebel tworzą banki regionalne, których udziałowcami są kasy lokalne, działające na terenie danego regionu.

Banków regionalnych jest w *Crédit Agricole* 56, a w *Crédit Mutuel* 18. Banki regionalne są z kolei udziałowcami banku krajowego, stanowiącego najwyższy szczebel struktury organizacyjnej.

Kasy lokalne są spółdzielniami prowadzącymi działalność bankową, a zatem ich zarządzanie ma charakter samorządowy. Ponieważ udziałowcami tych kas są okoliczni mieszkańcy, więc ich organa stanowią też przedstawiciele społeczności lokalnej. Z kolei klientelę poszczególnych kas stanowią głównie jej udziałowcy. Zatem na szczeblu lokalnym występuje korzystne zarówno dla funkcjonowania banku jak i społeczeństwa zjawisko utożsamiania interesów lokalnej społeczności z interesami lokalnej kasy. Dzięki istniejącej sieci kas lokalnych oraz zasadzie samorządności występuje korzystne zjawisko bezpośredniej znajomości klientów, która z jednej strony ułatwia ocenę w postępowaniu kredytowym, a z drugiej strony umożliwia spełnianie oczekiwań klientów. W bankach spółdzielczych stosowana jest zasada subsydiarności, zakładająca wypełnianie przez daną kasę lokalną wszystkich funkcji, które są możliwe przez nią do wykonania, z przekazaniem pozostałych zadań do wykonania innym jednostkom struktury. Zgodnie z tą zasadą w omawianych grupach *Crédit Agricole* i *Crédit Mutuel* przyjęto jako zadanie kasy lokalnej pełną obsługę w zakresie gromadzenia oszczędności i kredytowania wraz z towarzyszącymi im usługami. Banki lokalne są zarządzane przez zwyczajne organa spółdzielcze: zgromadzenie członków, radę nadzorczą i zarząd. Poza tym przedstawiciele kas lokalnych są członkami rad nadzorczych banków regionalnych, a za ich pośrednictwem także banków krajowych (Augizeau J. 1993).

Banki wyższych szczebli obu grup, ustalają strategię dotyczącą zakresu działania: regionalną lub krajową, oraz sprawują funkcje edukacyjne, doradcze i kontrolne. Banki te prowadzą również, przy zachowaniu specyfiki poszczególnych kas lokalnych, politykę unifikacji podstawowych usług bankowych. Przede wszystkim jednak banki regionalne są podstawowymi jednostkami w zakresie księgowości i sprawozdawczości i obejmując pełną obsługą wszystkie kasy lokalne danego regionu są odpowiedzialne za cały region przed instytucjami podatkowymi. Ponadto kasy regionalne pełnią również działalność bankową, głównie jednak nastawioną na obsługę wielkich firm. Natomiast bank krajowy każdej grupy reprezentuje grupę na zewnątrz, broni wspólnych praw i interesów, czuwa nad przestrzeganiem przez całą grupę i poszczególne jej jednostki statutu i regulaminów oraz czyni starania na rzecz spójności i prestiżu sieci w tym w szczegóło-

ści zabezpieczając każdej kasie grupy płynność i wypłacalność. Schemat struktury grupy Crédit Agricole przedstawia rys.3.



Rys. 3. Schemat strukturalny Crédit Agricole.

W grupach obowiązują, gwarantowane statutami, zasady solidarności. Obejmują one – na ogół na poziomie krajowym – stosowanie pożyczek zwrotnych i subwencji, a na poziomie regionalnym oprócz pożyczek i subwencji również powołanie funduszu solidarnościowego oraz stosowanie pomiędzy kasami mechanizmów wyrównawczych. Powiązanie kas lokalnych z kasami wyższych szczebli jest bardzo korzystne, gdyż zapewnia kontrolę całej struktury przez przedstawicieli udziałowców banków spółdzielczych, a ponadto umożliwia aktywne uczestnictwo, z jednej strony – za pomocą kas lokalnych – w życiu gospodarczym małych społeczności lokalnych, a jednocześnie z drugiej strony – poprzez banki regionalne i bank krajowy – w rozwoju ekonomicznym regionu i kraju.

5. Holenderska spółdzielczość bankowa

W Holandii już pod koniec XIX wieku daje się zauważyć wzrost zainteresowania społeczeństwa, a także czynników rządowych, rozwojem gospodarczym kraju, w tym głównie rolnictwa, poprzez system kredytowania. Ponieważ w tym okresie działały już z powodzeniem w Niemczech spółdzielnie kredytowe typu Schulzego oraz Raiffeisena, oba te typy spółdzielni zostały zaszczerpione również w Holandii.

W roku 1890 zostały zarejestrowane pierwsze spółdzielnie kredytowe, a w roku 1898 powstały dwa centralne banki spółdzielcze: w Eindhoven – dla społeczności wyznania katolickiego i w Utrechcie – dla wyznania protestanckiego. Z punktu widzenia przepisów, zarówno bankowych jak i spółdzielczych, obie grupy spółdzielni kredytowych skupionych wokół swych central różniły się nieznacznie, stanowiąc przesłanki do fuzji obu central. W roku 1972 powstał jeden centralny bank spółdzielczy, który od roku 1980 działa pod nazwą Rabobank Nederland (Kaszubski R. W. 1998).

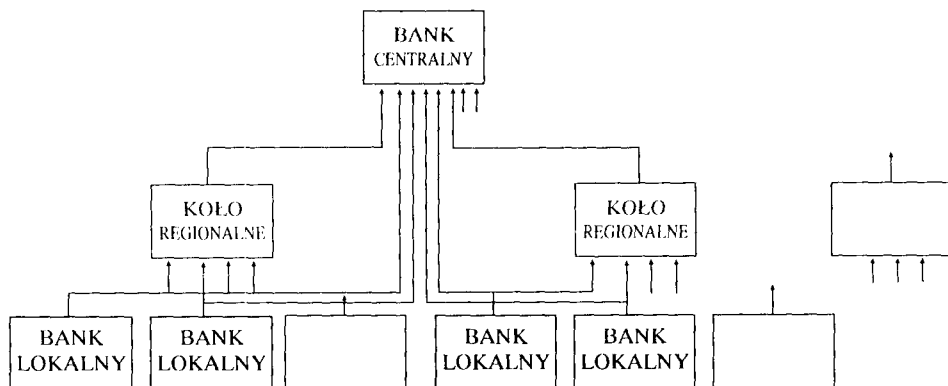
Struktura sektora bankowego grupy Rabobank jest zasadniczo dwuszczeblowa: banki lokalne i bank centralny. Istnieje, wprowadzić, pewien pośredni szczebel organizacyjny, ale ma on charakter tylko pomocniczy, a nie decyzyjny. Każdy bank lokalny stanowi autonomiczną i samorządną jednostkę oraz posiada osobowość prawną. Banki te są na ogół spółdzielniami lub przyjmują pokrewną formę prawną towarzystwa. Jednak banki lokalne, teoretycznie niezależne, dobrowolnie poddały się, jako uczestnicy grupy Rabobank, pewnym ograniczeniom. Między innymi bank lokalny ma obowiązek uzyskania autoryzacji przez bank centralny dużych kredytów (obecnie od 250 tys. guldenów). Jest on zobowiązany również, przy pełnej podmiotowości księgowej i sprawozdawczej, odprowadzać nadwyżki środków finansowych do banku centralnego. Bank lokalny musi się także poddawać ciągłej kontroli banku centralnego w zakresie prawidłowości w bieżącym zarządzaniu, a w szczególności w zakresie płynności płatniczej. Od roku 1995 centralny bank spółdzielczy Rabobank sprawuje nadzór nad płynnością występującą w poszczególnych lokalnych bankach spółdzielczych na podstawie polecenia Centralnego Banku Holandii (DNB). Poza tym każdemu bankowi lokalnemu są przyporządkowane określone tereny działania i świadczenie usług przez dany bank może obejmować tylko osoby tam zamieszkałe (osoby fizyczne) lub mające swe siedziby (osoby prawne). W roku 1998 działało około 540 banków lokalnych, a liczba ta jest wynikiem prowadzonej koncentracji, gdyż w okresie fuzji obu centralnych banków (rok 1972) wynosiła jeszcze około 1200 (Lavelle A. 1998).

Spółdzielczy charakter banków lokalnych eksponuje problematykę członkowską. W początkowym okresie działania przy utrzymywaniu zasady nieograniczonej odpowiedzialności, członkostwo było obowiązkowe. Jednak członkiem spółdzielni mógł zostać tylko rolnik lub osoba powiązana z rolnictwem lub pokrewnymi dziedzinami gospodarki (np. przetwórstwo rolne). Od roku 1972 odpowiedzialność

członków jest ograniczona, a od roku 1990 członkostwo nie jest ani obowiązkowe, ani ograniczone do wybranej grupy obywateli. Obecnie każdy lokalny bank Rabobanku jest bankiem uniwersalnym, nastawionym na realizację oczekiwań wszystkich (z zastrzeżeniem terytorialności) klientów. Istniejące dalej ograniczenie terytorialne ma na celu uniknięcie konkurencji wewnątrz grupy Rabobank, a także zwiększenie powiązań danego banku lokalnego z lokalną społecznością.

Organami banku lokalnego są lokalne walne zgromadzenie oraz zarząd i rada nadzorcza, które działają według ogólnych zasad spółdzielczości. Przedstawiciele lokalnych zgromadzeń tworzą w poszczególnych regionach, których jest obecnie dwadzieścia, regionalne zgromadzenia delegatów, tzw. koła. Każde koło wybiera sześciu delegatów do centralnego zgromadzenia delegatów. Koła te, oprócz roli okresowego ogniw elektorskiego, pełnią także funkcję informacyjną, doradcze i edukacyjną (Lavelle A. 1998).

Wyższym szczeblem, dwuszczeblowej struktury banków spółdzielczych, jest centralny bank spółdzielczości – Rabobank Nederland. Bank ten mieści się aktualnie w liczbie pięćdziesięciu największych na świecie instytucji finansowych. Do najważniejszych zadań banku centralnego należy prowadzenie wspólnej polityki grupy, promowanie nowych usług bankowych, zarządzanie finansami, a także sprawowanie określonych funkcji kontrolnych w stosunku do banków lokalnych. Bank centralny jest spółdzielnią z ograniczoną odpowiedzialnością a jego udziałowcami są lokalne banki spółdzielcze. Struktura organizacyjna banku centralnego jest analogiczna do struktury banków lokalnych. Schemat grupy przedstawia rys.4.



Rys. 4. Schemat strukturalny holenderskiej spółdzielczości bankowej.

W systemie finansowym Rabobanku istnieje zasada niewypłacania zysku członkom lokalnych banków spółdzielczych. Dzięki tej akumulacji zysków tworzony jest fundusz rezerw o znacznym potencjale, który umożliwia prowadzenie skutecznej polityki gwarancyjnej i solidarnościowej.

Grupa Rabobank obejmuje oprócz banków spółdzielczych również inne stowarzyszone instytucje finansowe. Do grupy należą takie znaczące firmy, jak między innymi bank hipoteczny (Rabohypotheekbank) oraz znane w Europie: firma leasingowo – factoringowa (De Lage Lande) i ubezpieczeniowa (Interpolis).

Grupa Rabobank stara się, utrzymując niezmiennie tożsamość spółdzielczą, jednocześnie oferować swoje usługi szerokiej rzeszy klientów. Grupa Rabobank charakteryzuje się również, zgodnie z ideałami spółdzielczymi, znaczącą działalnością społeczną, w tym w szczególności poprzez powstałą z okazji 150-lecia urodzin Fryderyka Raiffeisena samopomocową fundację SSR (Stichting Steun Rabobank). Fundacja ta, utrzymywana przez banki lokalne a także bank centralny, wspiera poszkodowane grupy ludności w Holandii, a także w krajach rozwijających się.

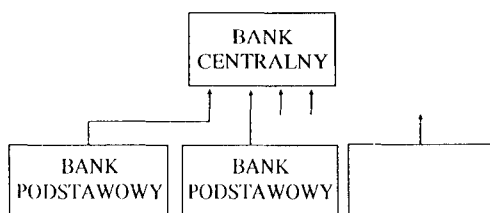
6. Hiszpańska spółdzielczość bankowa

W Hiszpanii, podobnie jak w szeregu innych krajów, powstanie i początek działalności banków spółdzielczych były związane przede wszystkim z występowaniem potrzeb w zakresie finansowania rolnictwa. Rolnictwo było zawsze w Hiszpanii ważną dziedziną gospodarki. Również i obecnie zajmuje szczególną pozycję, chociażby z tego względu, że powierzchnia ziemi uprawnej tego kraju stanowi około 23% łącznej powierzchni ziemi uprawnej we wszystkich krajach Unii Europejskiej, co lokuje Hiszpanię pod tym względem, na pierwszym miejscu w Unii. Dlatego rozwój rolnictwa jest wspierany przez państwo, między innymi poprzez preferencyjne kredyty udzielane na podstawie porozumienia zawartego przez ministerstwo rolnictwa z bankami. Kredytowanie rolnictwa jest realizowane głównie poprzez banki spółdzielcze.

Banki spółdzielcze, istniały już wcześniej, natomiast dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych podjęto starania na rzecz skonsolidowanej organizacji banków spółdzielczych, które zaowocowało utworzeniem nowej struktury – Hiszpańskiego Zrzeszenia Banków Spółdziel-

czych. Zrzeszenie zostało założone przez 23 banki spółdzielcze, a obecnie należy do niego około 80 banków i jest to jedna z większych grup finansowych Hiszpanii („Głos Wielkopolski”).

Dwuszczeblowa struktura organizacyjna obejmuje banki podstawowe i bank centralny, co zostało pokazane na rys. 5.



Rys. 5. Schemat strukturalny hiszpańskiej spółdzielczości bankowej.

Bank podstawowy jest lokalnym bankiem spółdzielczym. Pod względem organizacyjnym, działalność tych banków nie odbiega, od znanej działalności innych europejskich banków spółdzielczych. Organami banków są zwyczajne organa spółdzielcze: walne zgromadzenie członków, rada nadzorcza i zarząd. Oferowane produkty bankowe stanowią głównie kredyty i depozyty wraz z usługami pokrewnymi, w tym w szczególności kredytowanie na rzecz rolnictwa i prowadzenie kas oszczędnościowych, nastawionych głównie na obsługę ludności lokalnej. Formy kredytowania rolnictwa i dziedzin gospodarki powiązanych z rolnictwem są w bankach spółdzielczych bardzo rozwinięte i obejmują między innymi wspomniane wcześniej kredyty preferencyjne oraz specjalnie opracowane projekty finansowania przedsięwzięć związanych z rolnictwem, uwzględniające cechy charakterystyczne gospodarki rolnej takie jak na przykład cykliczność produkcji.

W strukturze banków spółdzielczych, funkcję banku centralnego pełni założony w roku 1990 Hiszpański Bank Spółdzielczy – Banco Cooperativo Español, który jest również bankiem o charakterze uniwersalnym. Jako bank spółdzielczy realizuje zadania polegające na:

- koordynowaniu polityki spółdzielczego sektora bankowego,
- prowadzeniu specjalistycznych usług bankowych w obszarze działania banków podstawowych, stanowiące wsparcie działalności tych banków (leasing, ubezpieczenia, fundusze inwestycyjne),

- świadczeniu pomocy dla banków podstawowych w postępowaniach windykacyjnych,
- współpracy zagraniczna („Głos Wielkopolski”).

7. Polska spółdzielczość bankowa

Banki spółdzielcze mają w Polsce długoletnią tradycję, sięgającą początku II połowy XIX wieku. Pierwsze spółdzielcze instytucje bankowe powstały w Poznaniu. W roku 1861 została założona spółdzielnia oszczędnościowo - pożyczkowa, w roku 1871 związek spółdzielczy, a w roku 1886 bank centralny dla polskich banków spółdzielczych działających na terenie zaboru pruskiego, będący spółką akcyjną, pod historyczną nazwą Bank Związku Spółek Zarobkowych. Już przed wybuchem I wojny światowej istniało na terenie zaboru pruskiego około 200 banków spółdzielczych, zrzeszających około 125 tys. członków. Na terenie pozostałych zaborów banki spółdzielcze powstały również stosunkowo wcześniej, gdyż w latach 60-tych (zabór austriacki) i 70-tych (zabór rosyjski) XIX wieku. Na terenie tych zaborów zostały powołane także banki centralne: w roku 1904 we Lwowie Akcyjny Bank Związkowy i w roku 1909 w Warszawie Bank Towarzystw Spółdzielczych. Osobliwością były działające na terenie zaboru austriackiego tzw. Kasy Stefczyka, stanowiące odmianę spółdzielni Raiffeisena (Orzeszko T. 1998).

Po I wojnie światowej sytuacja spółdzielczości bankowej była trudna. W wyniku działań wojennych majątek wielu banków spółdzielczych został zniszczony bądź zagrabiony, a także wielu pożyczkobiorców zbankrutowało. Dodatkową przeszkodą hamującą ich rozwój była niespójność prawna spowodowana ponad stuletnią niewolą w trzech państwach, w czterech systemach prawnych. Nowe, odrodzone państwo polskie, starało się poprzez akty legislacyjne wpłynąć na rozwój spółdzielczości bankowej. Pomimo to okres 1918–39 nie był dla tego sektora pomyślny (Orzeszko T. 1998).

W czasie okupacji banki spółdzielcze znajdujące się na terenach włączonych do Niemiec i do Związku Radzieckiego uległy likwidacji, a na terenie Generalnej Gubernii zostały podporządkowane niemieckiemu Urzędowi Nadzoru Bankowemu (Orzeszko T. 1998).

Po II wojnie światowej działalność banków spółdzielczych, przy formalnym zachowaniu tradycyjnego nazewnictwa, została praktycznie unicestwiona. Utrzymano wprawdzie instytucje finansowe,

działające pod szyldem banku spółdzielczego, ale nie były to banki samodzielne, a ich charakter odbiegał od spółdzielczego.

Po roku 1989 spółdzielczy sektor bankowy zaczął się odradzać. W wyniku przeprowadzonych zmian legislacyjnych, szczególnie w Prawie bankowym i Prawie spółdzielczym, banki spółdzielcze odzyskały samodzielność, stając się bankami o charakterze uniwersalnym, z obszarem działania obejmującym cały kraj i możliwością kredytowania podmiotów również z pozarolniczych sektorów gospodarki. Ponieważ jednak potencjał finansowy i organizacyjny tych banków był niezadowalający, zdecydowano się na przeprowadzenie ich restrukturyzacji.

Podstawę prawną dla procesu restrukturyzacji stworzyła ustawa z dnia 24 czerwca 1994 roku o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. Nr 80, poz. 369 ze zm.). Ta ustawowa ingerencja państwa odzwierciedla nieprecyzyjny stan prawny banków spółdzielczych, które będąc podmiotami spółdzielczymi, a także komercyjnymi, jednocześnie znajdują się pod szczególnym nadzorem państwa.

Tuż przed restrukturyzacją istniało w Polsce 1612 banków spółdzielczych, z których 1609 było dobrowolnie zrzeszonych w jednym z następujących czterech banków zrzeszających:

- Bank Gospodarki Żywnościowej w Warszawie (1180 banków, tj. około 73% ogółu banków zrzeszonych),
- Gospodarczy Bank Południowo-Zachodni we Wrocławiu (222 banki, tj. około 14%),
- Gospodarczy Bank Wielkopolski w Poznaniu (112 banków, tj. około 7%),
- Bank Unii Gospodarczej w Warszawie (95 banków, tj. około 6%) (Kaszubski R. W. 1998).

Zgodnie z ustawą restrukturyzacyjną, banki spółdzielcze prowadzą działalność w strukturze trójszczeblowej: bank podstawowy – bank regionalny i bank krajowy. W przyjętym systemie bank podstawowy jest spółdzielnią. Pojęcie spółdzielczości ulegało w Polsce, pod wpływem obowiązujących doktryn politycznych, licznym zmianom. Jak wyżej wspomniano, w okresie po II wojnie światowej, banki noszące w nazwie określenie spółdzielczy, nie były spółdzielniami w zakresie rozumianym przez światowy ruch spółdzielczy i kraje zachodnie, a także Polskę z okresu sprzed 1939 roku. Majątek spółdzielni był tzw. własnością społeczną, czyli quasi – państwową, a wpływ członków konkretnej spółdzielni na zarządzanie majątkiem tej spółdzielni był ograniczony. Obecnie obowiązujące prawo spółdzielcze stanowi, że

majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków. Członkowie spółdzielni, w tym również banku spółdzielczego, są rzeczywistymi właścicielami majątku spółdzielczego i mogą nim dysponować, w ramach obowiązujących przepisów, bez ograniczeń. Ustawa restrukturyzacyjna zakłada również lokalny charakter banków spółdzielczych. Dotąd takie ograniczenie nie występowało gdyż – jak wspomniano – banki spółdzielcze mogły prowadzić działalność na obszarze całego kraju. Ustawa stanowi, że bank spółdzielczy może zasadniczo działać tylko na terenie tej gminy, w której znajduje się jego siedziba, a wyjątkowe rozszerzenie tego zakresu działalności wymaga zgody banku wyższego szczebla. Zalety lokalizacji banków polegają przede wszystkim na powiązaniu danego banku spółdzielczego ze społecznością lokalną, co powinno skutkować większą trafnością udzielanych kredytów, a także wyeliminowaniem zjawiska konkurencji, która mogłaby występować pomiędzy bankami spółdzielczymi działającymi na wspólnym terenie.

Banki spółdzielcze są zarządzane przez zwyczajne organa spółdzielcze: walne zgromadzenie, radę nadzorczą i zarząd. Najwyższym organem jest walne zgromadzenie członków spółdzielni, którzy dysponują – zgodnie z zasadą spółdzielczości – jednym głosem, niezależnie od liczby posiadanych udziałów. Walne zgromadzenie dokonuje wyboru rady nadzorczej i zarządu. Członkiem rady nadzorczej może być tylko członek banku, a liczba pracowników banku znajdujących się w składzie rady nie może być większa niż 1/5 całkowitej liczby członków rady. Uregulowanie to odbiega od przepisów obowiązujących w tym zakresie w krajach zachodnich, gdzie na ogół członkiem rady nadzorczej banku spółdzielczego nie może być pracownik tego banku. Organ wykonawczy banku spółdzielczego stanowi zarząd, którego skład jest określany na podstawie statutu danego banku. Znowelizowane Prawo spółdzielcze nie określa w tym zakresie żadnej dyspozycji, ani pod względem liczby członków, ani stosunku członkowskiego (członkiem zarządu może być również osoba nie będąca członkiem spółdzielni). Natomiast ustawa restrukturyzacyjna stanowi, że w banku spółdzielczym co najmniej dwóch członków zarządu musi posiadać właściwe kwalifikacje. Zatem wynikający stąd minimalny skład zarządu banku spółdzielczego wynosi dwie osoby. Restrukturyzacja dotyczyła również zasad zrzeszania się banków spółdzielczych. Ustawa restrukturyzacyjna nakłada obowiązek zrzeszenia się tylko na te banki spółdzielcze, które nie spełniają wymagań określonych Prawem bankowym, natomiast ogranicza wybór

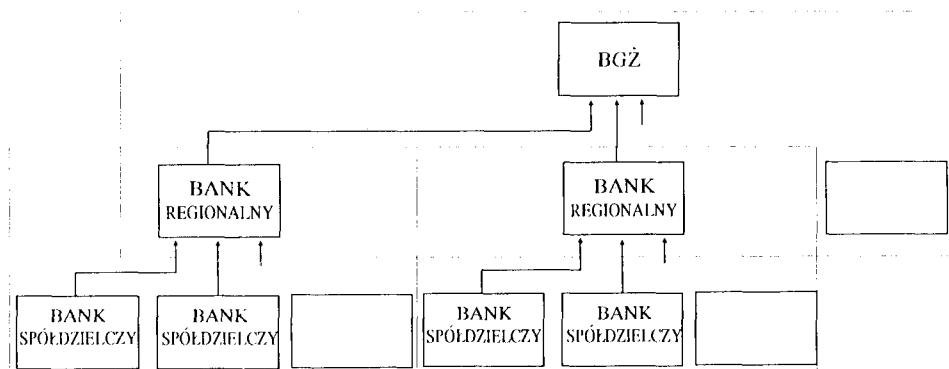
banku zrzeszającego do konkretnego banku regionalnego, na którego obszarze działania znajduje się siedziba danego banku spółdzielczego.

Bank regionalny stanowi wyższy szczebel struktury organizacyjnej spółdzielczego sektora bankowego. Ustawową formą banku regionalnego jest spółka akcyjna, której akcjonariuszami są zrzeszone w nim banki spółdzielcze. Banki regionalne prowadzą działalność na terenie wyznaczonych dziewięciu regionów. Pełnią one również zwyczajne czynności bankowe. Natomiast do zadań banku regionalnego jako banku zrzeszającego należy między innymi sprawowanie nadzoru bankowego, reprezentowanie zrzeszonych banków spółdzielczych, prowadzenie specjalistycznych rachunków bankowych oraz obsługa prawna. Rada nadzorcza banku regionalnego jest wybierana przez walne zgromadzenie akcjonariuszy tego banku, a członkiem rady może zostać jedynie członek rady banku spółdzielczego, będącego akcjonariuszem tego banku regionalnego. Zarząd banku regionalnego jest wybierany przez radę banku regionalnego, natomiast prezes zarządu dodatkowo po uprzednim zasięgnięciu opinii prezesa NBP i prezesa banku krajowego. Bank regionalny oraz zrzeszone w nim banki spółdzielcze tworzą łącznie zrzeszenie regionalne. Zadaniem zrzeszenia jest koordynowanie współpracy pomiędzy poszczególnymi bankami oraz świadczenie pomocy bankom spółdzielczym. Organ zrzeszenia stanowi rada, której członkiem z urzędu jest prezes banku regionalnego, a pozostali członkowie są wybierani przez prezesów zrzeszonych banków spółdzielczych. Kompetencje rady są wyłącznie opiniodawcze i doradcze.

Najwyższy szczebel struktury spółdzielczego sektora bankowego stanowi bank krajowy, którym na podstawie ustawy restrukturyzacyjnej został Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ). Bank ten, jak wcześniej przedstawiono, był już bankiem zrzeszającym banki spółdzielcze, ale wtedy posiadał on częściowo charakter banku państwowego. W obecnej strukturze banków spółdzielczych, BGŻ jest spółką akcyjną, której akcjonariuszami są banki regionalne oraz Skarb Państwa. Do zadań BGŻ należy między innymi sprawowanie nadzoru bankowego nad bankami regionalnymi, reprezentowanie sektora banków spółdzielczych, zapewnienie stabilności i płynności płatniczej bankom regionalnym i bankom spółdzielczym, prowadzenie reklamy, marketingu, analiz ekonomicznych i prac z zakresu informatyki oraz organizowanie szkolenia.

BGŻ oraz banki regionalne tworzą zrzeszenie krajowe. Organem zrzeszenia jest rada, której członkami są prezesi banków regional-

nych, a przewodniczącym rady jest prezes zarządu BGŻ. Zrzeszenie krajowe prowadzi centralne fundusze: gwarancyjny i hipoteczny. Fundusz gwarancyjny stanowi pomoc dla banków spółdzielczych i regionalnych. Jest tworzony z corocznych wpłat dokonywanych przez banki regionalne i BGŻ. Celem funduszu hipotecznego jest dostarczanie zrzeszonym bankom spółdzielczym długoterminowych środków finansowych. Administratorem obu funduszy jest BGŻ.



Rys. 6. Schemat strukturalny polskiej spółdzielczości bankowej.

8. Wnioski dla Polski

Przedstawione rozważania wskazują, że formy działalności banków spółdzielczych są w poszczególnych krajach zróżnicowane. Wynika to głównie z ich spontanicznej dziewiętnastowiecznej genezy, a następnie długoletnich, ewolucyjnych zgodnych ze specyfiką danego kraju, zmian. Zatem, nietrafna mogłaby okazać się próba całościowego przeniesienia jakiegoś systemu, sprawnie funkcjonującego w jednym kraju, do kraju o odmiennych warunkach politycznych, gospodarczych, legislacyjnych, a nawet historycznych i kulturowych. Natomiast adaptacja poszczególnych sprawdzonych rozwiązań jest korzystna jeśli poprzedza ją wnikliwa analiza zalet i wad.

Niewątpliwie wyraźną cechą wyróżniającą sektor banków spółdzielczych w każdym państwie jest autonomia oraz lokalny charakter podstawowych banków spółdzielczych. Dzięki tej właściwości występują znaczące więzi pomiędzy bankiem a społecznością lokalną, której liczni przedstawiciele są członkami banku, jego pracownikami,

zarządzającymi, klientami. Ograniczony, lokalny zasięg działalności banku korzystnie eliminuje wzajemną konkurencję pomiędzy bratnimi bankami spółdzielczymi.

Bardzo korzystne jest zjawisko łączenia się banków spółdzielczych w grupy. Pojedynczy lokalny bank spółdzielczy, działający według zasad spółdzielczości nie sprostaby bankom komercyjnym bez wsparcia grupy. Poza tym, istnienie grupy umożliwia z punktu widzenia organów nadzoru państwowego, stosowanie fachowej kontroli o charakterze, wewnętrznym. Korzystnym również, wydaje się występowanie w każdym kraju jednej tylko grupy banków spółdzielczych, choć opisany przykład Francji, w której z powodzeniem prowadzi działalność więcej grup, wskazuje że ten warunek ma charakter względny. Również przyszłemu modelowi struktury grupy (dwu lub trójszczeblowa) nie można przypisać bezwzględnej przewagi. Struktura dwuszczeblowa jest niewątpliwie prostsza ale wobec konkurencji banków komercyjnych, zmusza banki podstawowe do prowadzenia szerokiego wachlarza usług bankowych, co wymaga zwiększonych środków, w tym również technicznych, bardziej fachowego personelu i powiększa koszty działalności. Natomiast w przypadku struktury trójszczeblowej, istniejący bank regionalny może przejąć prowadzenie specjalistycznych usług. Na znaczenie całej grupy, a w konsekwencji i każdego banku spółdzielczego, znaczny wpływ ma istnienie silnego banku centralnego tej grupy, zarówno pod względem potencjału kapitałowego jak i uprawnień zarządczych w stosunku do poszczególnych jednostek tej grupy. Jak wynika z opisanych przykładów wybranych państw na znaczenie grupy banków spółdzielczych wpływa utworzenie wokół banku centralnego grupy holdingowej, zrzeszającej firmy spółdzielcze prowadzące działalność w pokrewnych dziedzinach, w szczególności w ubezpieczeniach.

Doświadczenie innych państw wskazuje, że banki wyższych szczebli sektora spółdzielczego są głównie spółkami akcyjnymi, stosującymi właściwe dla nich zasady, wyrażające się między innymi odejściem od spółdzielczej zasady głosowania (jeden głos niezależnie od liczby posiadanych udziałów).

Dla bankowego sektora spółdzielczego działającego w Polsce struktura trójszczeblowa wydaje się być, kierując się wielkością kraju, bardziej odpowiednia. Jednak w związku ze zmianą podziału administracyjnego, celowym byłoby dokonanie korekt dotyczących obszarów działania banku podstawowego (powiat) i banku regionalnego (województwo).

Literatura:

1. Orzeszko T. (1998): *Banki spółdzielcze w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
2. Kaszubski R. W. (1998): *Restrukturyzacja banków spółdzielczych w Polsce*, Koniczny i Kruszewski, Warszawa.
3. Siudek T. (1998): *Spółdzielczość bankowa w wybranych krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, *Bank i Kredyt* nr 11.
4. Wyszomirski T. (1997): *Spółdzielczość bankowa w Polsce i w Europie zachodniej cz. II*, *Bank Spółdzielczy* nr 4.
5. Kozyra D., Olko - Bagieńska T. (1999): *Spółdzielcze grupy bankowe w krajach zachodnich*, *Bank Spółdzielczy* nr 7.
6. Augizeau J. (1993): *Połączenie inteligencji i serca. Banki spółdzielcze w krajach EWG*, *Bank* nr 4.
7. Körnert J., Sitz Ch. (1996): *Die Deutsche Genossenschaftsbank*, Arbeitspapiere der Bergakademie, Freiberg.
8. Zawadzka Z. (1997): *Systemy bankowe*, Poltext, Warszawa.
9. Kuławik J. (1997): *Bankowość spółdzielcza w Niemczech*, *Bank* nr 3.
10. Miętki Z. (1998): *Francja: konfederacje i centrale*, *Bank* nr 2.
11. Lavelle A. (1998): *The art of cooperation*, Inmerc, bv Wormer.
12. Iberyjski wzorzec spółdzielców, *Głos Wielkopolski* 4.01.2000.

ANDRZEJ WARTECKI

Efektywność systemu logistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego – ocena prakseologiczna

Publikacja przedstawia metody badawcze, które umożliwią menedżerowi logistyki ocenę efektywności systemu logistycznego. Przedmiotem oceny są koszty oraz efekty funkcjonowania systemu logistycznego. Zasadniczą kwestią niniejszej publikacji jest: po pierwsze wskazanie elementów systemu logistycznego, które wymagają racjonalizacji, po drugie identyfikacja przyczyn występujących zakłóceń czy też nieskuteczności w zarządzaniu logistycznym oraz po trzecie wskazanie procedur prowadzących do optymalizacji systemu logistycznego. Prezentowane dane pochodzą z 1994 – 1996 r. i stanowią część materiału empirycznego zebranego w Odlewni Żeliwa w Śreńcu.

Ogólnie efekt możemy zdefiniować jako wrażenie wywarne przez kogoś lub coś, korzystny, pomyślny wynika rezultat.¹ Natomiast efektywność² to dodatnia cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik bez względu na to czy był on zamierzony, czy niezamierzony. Z kolei efektywność ekonomiczna, to ekonomiczny rezultat działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, gałęzi produkcji, całej gospodarki, określony przez stosunek otrzymanego efektu do nakładu; n.e. zależy między innymi od kosztów produkcji, organizacji i wydajności pracy.³ T. Kotarbiński efekt nazywa wytworem działania, a nakłady ubytkiem, zużyciem zasobów lub stratą. U podłoża efektywności działania znajduje się zasada racjonalnego gospodarowania. Zasada ta według O. Langego oznacza, że „maksymalny stopień realizacji celu osiąga się w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celów, albo też postępować tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu kosztów”.⁴

Ważne znaczenie dla porządkowania wykorzystywanych pojęć stanowi termin system logistyczny, który według St. Abta oznacza

¹Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 483n

²Efektywność -późno łac. effectivus-osiągnięcie, wynik, W. Kopaliński, Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985 s. 111.

³Mała Encyklopedia Powszechna PWN, Warszawa 1981, s. 508

⁴O. Lange, Ekonomia polityczna t. 1, PWE, Warszawa 1969, s. 219.

W ujęciu prakseologicznym oceny te są nieco inaczej postrzegane niż w ekonomii zwłaszcza ekonomiczność. Z literatury przedmiotu wynika, że miarą ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania, przy czym w prakseologii uwzględnia się wszystkie koszty: materialne i moralne. Termin koszt jest pojęciem niewątpliwie znanym i w znaczeniu ekonomicznym oznacza:

1. Wyrażone w pieniądzu zużycie środków produkcji i siły roboczej niezbędne w celu pozyskania dobra (produktu) lub usługi.⁶

2. Wszystkie zmniejszenia majątku niezbędne, aby produkt doprowadzić do stanu umożliwiającego jego sprzedaż.⁷

Koszt moralny należy w tej sytuacji zdefiniować. Termin – moralne⁸ odnosi się w istocie do kategorii etycznych połączonych z akceptacją określonych czynności. Stąd z połączenia obu tych terminów (koszty i moralny) koszty moralne oznaczałyby określone oceny i postawy dotyczące obszarów działalności, które powodują ich dezaprobatę. Takim przykładem będzie prowadzenie działalności gospodarczej zagrażanej środowisku naturalnemu, szkodliwej dla zdrowie człowieka, brak akceptacji społecznej, niemniej ważną kwestią jest niewłaściwa lokalizacja działalności gospodarczej, itp.

Kolejnym problemem jaki należy rozwiązać przed wykonaniem obliczeń umożliwiających formułowanie ocen jest pomiar kosztów moralnych, W odróżnieniu od kosztów materialnych z mierzeniem których nie ma większych trudności, pomiar kosztów moralnych jest bardziej złożony i nie da się ich wyliczyć wprost. Dotykają one bowiem ocen i miar mieszczących się w sferach psychicznych: uczuć, gustów, akceptacji, aprobaty i dezaprobaty itp. Z kolei nieuwzględnienie kosztów moralnych przy ocenie efektywności rozwiązania logistycznego, spowoduje że uzyskany wynik, będzie niewiarygodny. Pewnym rozwiązaniem w stosunku do tak pojętych kosztów może być uwzględnienie potencjalnego ryzyka (r), z jednej strony wyrażającego pewien stopień nieufności do wstępnego wyniku, z drugiej strony obiektywna ocena wyrażająca nasz stosunek do ocenianego działania. W tej sytuacji wskazane byłoby zastosowania miary korygującej ostateczny wynik, wyrażonej wzorem np. $1 - r$ i reprezentującej stronę moralną kosztów. W zależności od formułowanych ocen ryzyko to może wyrażać zarówno nadmierny optymizm jak i przesza-

⁶Encyklopedia Popularna, PWN, Warszawa 1991, s. 409.

⁷Słownik Ekonomiczny, Wydanie IV uzupełnione. Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1994, s. 106

⁸Słowo moralny odnosi się do opartego na zasadach postępowania uznawanych za właściwe w określonym środowisku i epokach historycznych zgodnie z tymi zasadami wchodzące w ich zakres dotyczy tych zasad postępujący według nich; etyczny. Słownik języka Polskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 201.

dzony pesymizm. Stąd wynik taki należy zweryfikować o miarę niezależną lecz tematycznie związaną z materia badawczą.

Przyjmując za kryterium oceny efekty dotychczasowych badań aspekt własnych odczuć dotyczących funkcjonowania rozwiązania logistycznego w Odlewni Żeliwa w Śremie, obliczenia obarczone zostaną ryzykiem rzędu 0,1. Czyli po podstawieniu do wzoru $1 - r$ wartości $r = 0,1$, uzyskamy wynik równy będzie 0,9. Zastosowanie tego mechanizmu w ścisłych obliczeniach umożliwi ich korektę, a tym samym urealni ostateczny wynik badań.

Niewątpliwie dyskusyjną pozostanie kwestia wyznaczenia wartości r , określającej nasz stosunek do badanego obszaru działalności podmiotu. W tym miejscu należy zaznaczyć, że podstawą do formułowania jakichkolwiek ocen musi być rzetelna analiza i dopiero na jej podstawie przyjęcie określonej miary korygującej, takiej by istota kosztów w interpretacji prakseologicznej wynikała z sumy kosztów rzeczywistych i moralnych. Podstawą do wprowadzenia powyższej korekty stanowiła analiza kosztów logistycznych, jakości usług logistycznych, struktury organizacyjnej, analiza SWOT, inne charakteryzujące logistykę zakładu.

Ocena ekonomiczności powinna przebiegać według następującego kryterium:

- $W : K > 1$ działanie jest ekonomiczne,
 - $W : K = 1$ działanie obojętne,
 - $W : K < 1$ działania nieekonomiczne,
- gdzie W oznacza wynik użyteczny, K koszty.

Informacje stanowiące podstawę do przeprowadzenia oceny efektywności logistyki Odlewni Żeliwa w Śremie zawiera tabela 1.

Tabela 1

Wielkość produkcji oraz efektywność logistyki Odlewni Żeliwa w Śremie w latach 1994 – 1996

1994 r.												
Tony	1929	1983	2137	2191	2275	2307	2362	2699	2904	2988	3101	3291
Ekonomiczność	1,07	1,03	1,22	0,99	0,98	1,04	0,99	0,87	1,10	1,06	0,77	0,88
1995 r.												
Tony	2373	2651	3164	3281	3303	3336	3582	3605	3701	3737	3893	3908
Ekonomiczność	1,29	0,94	1,04	1,08	0,93	1,05	0,99	0,92	1,06	0,96	0,92	1,00
1996 r.												
Tony	2062	2959	2970	3312	3526	3640	3664	3895	3912	3958	4135	4511
Ekonomiczność	0,83	1,25	1,11	0,96	1,03	0,94	0,90	1,35	0,98	1,11	1,25	1,17

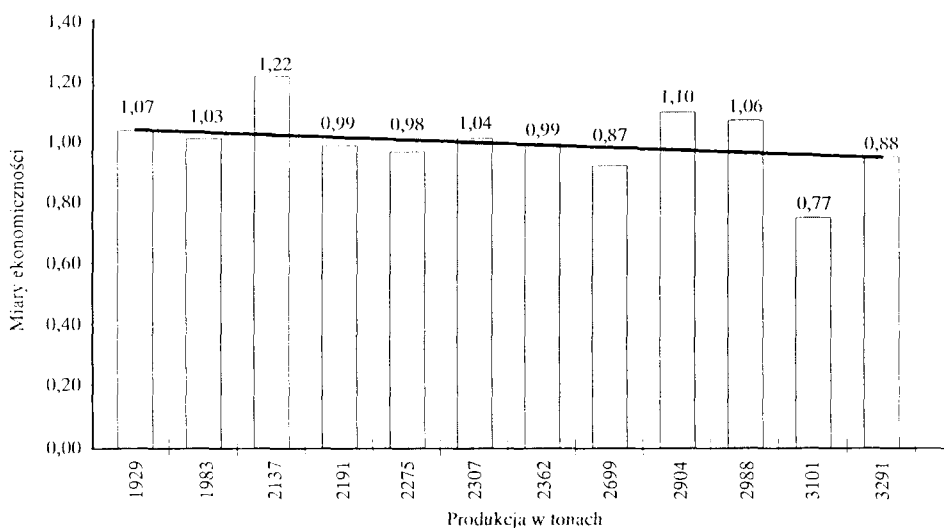
Źródło: Obliczenia własne

Ekonomiczność rozwiązania logistycznego Odlewni Żeliwa w Śremie w 1994 r.
(z uwzględnieniem współczynnika ryzyka 0,1) przedstawia wykres 1

Wykres 1

Ekonomiczność rozwiązania logistycznego Odlewni Żeliwa w 1994 r.

Równanie linii trendu $y = -0,0014x^2 - 0,0006x + 1,0789$



Źródło: Wykonanie własne na podstawie tabeli 1

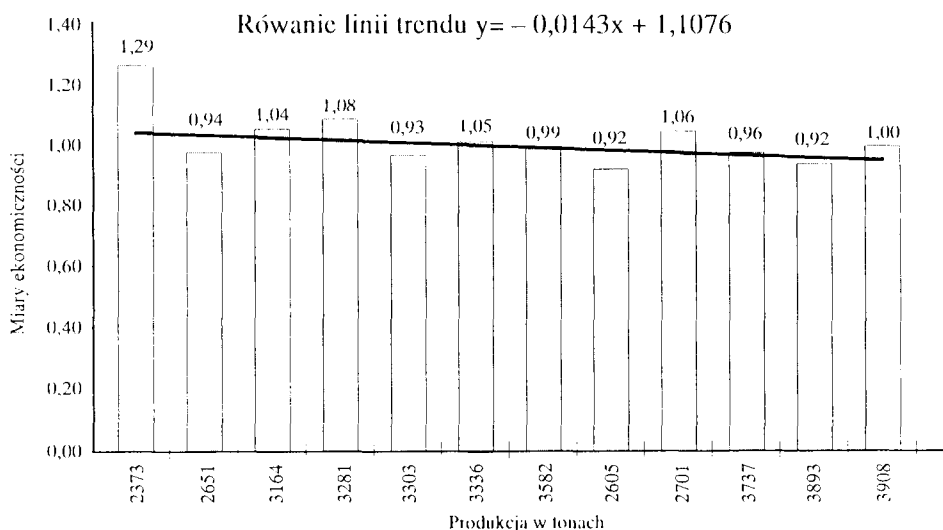
Prezentowany wykres wskazuje, że działania w obszarze logistyki przedsiębiorstwa można zaliczyć jako nieekonomiczne. Podstawę do takiego stwierdzenia stanowią oceny efektywności, a także nachylenie linii trendu (ujemne). Matematycznie tendencję tą ilustruje równanie linii trendu o postaci: $y = -0,0014x^2 - 0,0006x + 1,0789$. Zatem uwzględniając wzrost produkcji w przeciągu roku, najniższy poziom ekonomiczności wystąpił przy produkcji 3101,4 tony, natomiast najwyższy – 2137,4 tony. Średni poziom ekonomiczności działań wynosi 1 co oznacza, że działania z punktu ekonomiczności w całym obszarze logistyki w 1994 r. były obojętne.

Ekonomiczności działań logistycznych w 1995 r. ilustruje wykres 2. W tym przypadku należy dodać, że spośród dwunastu pomiarów

efektywności w sześciu z nich, relacje wyniku użytecznego do kosztów wynosiły poniżej wartości 1.

Wykres 2

Ekonomiczność rozwiązania logistycznego Odlewni Żeliwa w 1995 r.



Źródło: Wykonanie własne na podstawie tabeli 1

Oznacza to, że działania logistyczne przy skali produkcji; 2651, 3302,5, 3582,1, 3605,3, 3736,9, 3892,4 ton należy uznać jako nieekonomiczne. Takie stwierdzenie oznacza, iż służby logistyczne realizowały zadania w tym roku na podobnym poziomie jak w 1994 r.

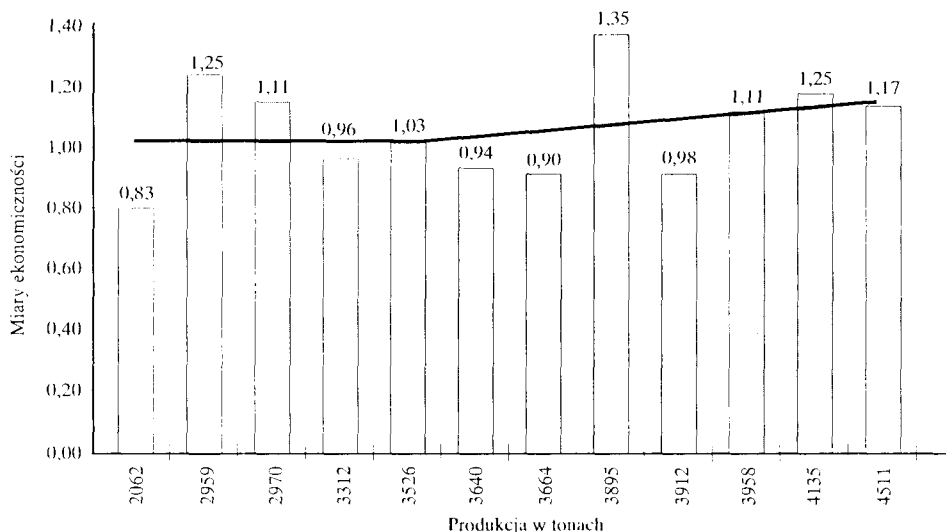
Ocenę tą potwierdza także ujemne nachylenie linii trendu wskazujące, że w omawianym roku działania zabezpieczające procesy produkcyjne w Odlewni, można uznać jako nieekonomiczne. Tendencję tą ilustruje równanie linii trendu o postaci: $y = -0,0143x + 1,1076$.

W porównaniu do poprzednich lat (1994, 1995), rok 1996 wydaje się być korzystniejszy pod względem ekonomiczności działań w obszarze logistyki przedsiębiorstwa. Ekonomiczność działań w 1996 r. prezentuje wykres 3.

Wykres 3

Ekonomiczność rozwiązania logistycznego Odlewni Żeliwa w 1996 r.

$$\text{Równanie linii trendu } y = 0,0021x^2 - 0,0117x + 1,0338$$



Źródło: Wykonanie własne na podstawie tabeli 1

Zarówno dodatnie nachylenie linii trendu, jak i równanie tej linii ($y = 0,0021x^2 - 0,0117x + 1,0338$), uzasadnia powyższą opinię. Analizując jednak ekonomiczność działań logistycznych w odniesieniu do konkretnych wielkości produkcji, to można zauważyć, że przy pięciu rozmiarach produkcji tj.: 2061,9; 3312,1; 3640,2; 3663,7; 3912,3 tony, działania te należy ocenić jako nieekonomiczne ($W / K < 1$). Niemniej jednak średnia ekonomiczności działań w 1996 r. utrzymywać się na poziomie 1,08,

Średnio przytoczone oceny w latach 1994 – 1996 kształtują się następująco:

- 1994 r. Efektywność = 1 działanie obojętne,
- 1995 r. Efektywność = 1 działanie obojętne,
- 1996 r. Efektywność = 1,08 działania ekonomiczne

Zarówno z graficznej jak i matematyczno – ekonometrycznej interpretacji powyższych wyników, należałoby wyciągnąć wniosek, że zasadniczą przyczyną działań obojętnych w latach 1994 – 1995 był roz-

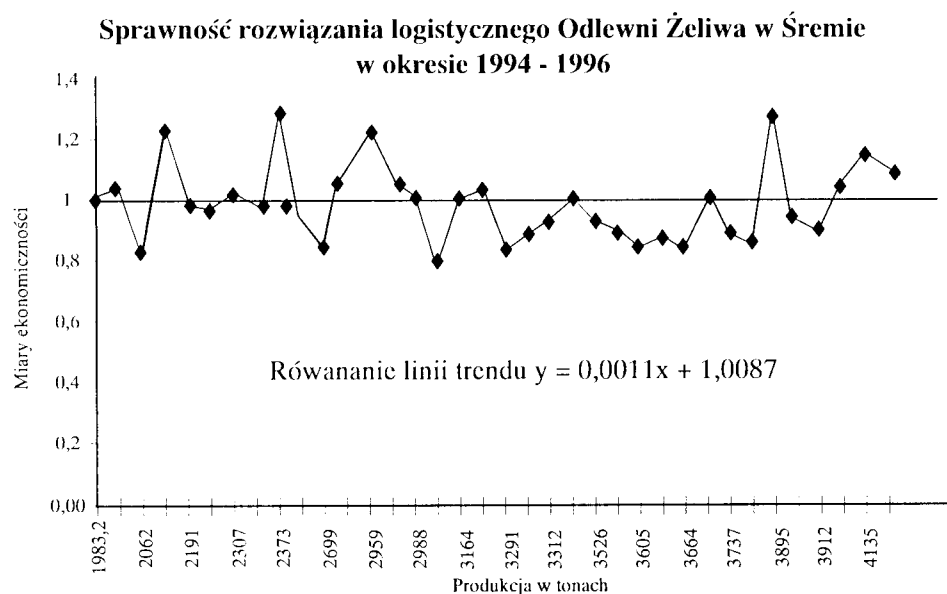
proszony system podejmowania decyzji sprowadzający się w praktyce do niepodjmowania działań optymalizacyjnych w sferze zarządzania.

Prezentowane wyniki w postaci tablicy wykresów oraz rysunków stanowią niewielką część materiałów empirycznych i stąd występują pewne uogólnienia. Przyglądając się powyższemu ocenie, z ich treści wynikają konkretne podstawy do wypracowania takiej decyzji w sferze zarządzania, która spełniać powinna wymóg ekonomiczności całego systemu.

Do tej pory oceniane były kolejne lata oddzielnie, a wyniki badań odnoszone były do konkretnych wielkości produkcji (zobacz tablica I) przedstawionej rosnąco. Zasadniczym powodem właśnie takiego kierunku badań jest przekonanie o różnym stopniu koncentracji działań logistycznych odpowiadających zmieniającym się dynamicznie potrzebom produkcyjnym.

W związku z tym wydaje się być interesujące określenie stopnia efektywności rozwiązania logistycznego w sytuacji wprowadzenia większej ilości danych obejmujących lata 1994 – 1996, z zachowaniem dotychczasowego kierunku badań (produkcja przedstawiona rosnąco).

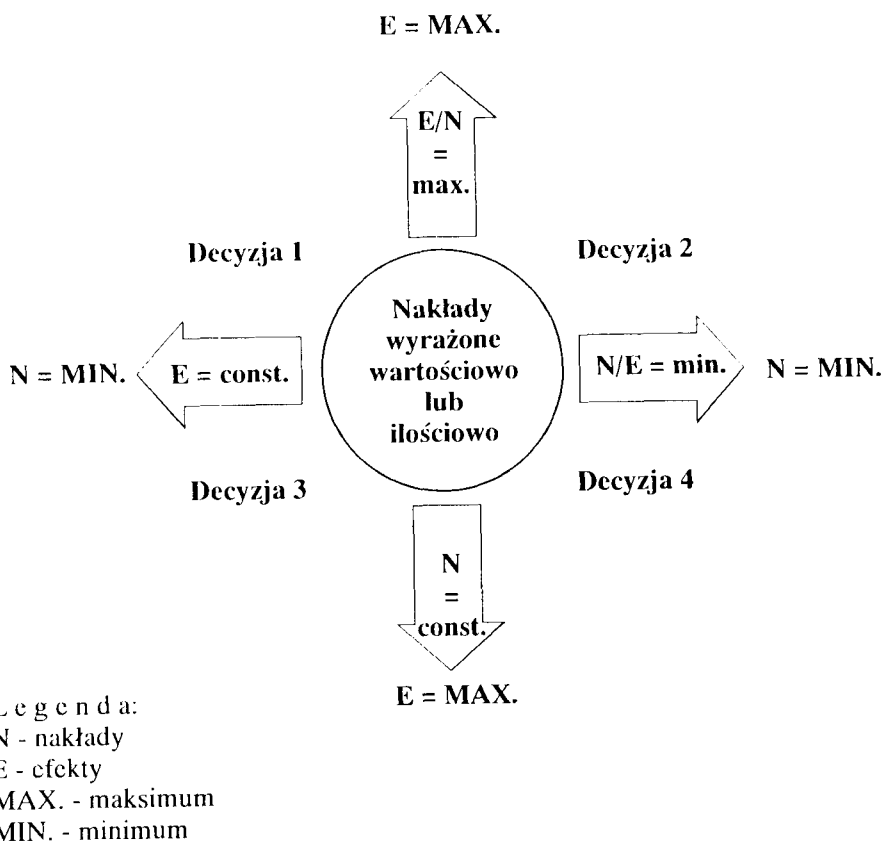
Wykres 4



Źródło: Wykonanie własne na podstawie tabeli 1

Analizując wykres 4 można się zgodzić z tezą, że efektywność rozwiązania logistycznego Odlewni Żeliwa w Śremie w miarę wzrostu produkcji ulega korzystniejszej tendencji wyrazem czego jest zarówno nachylenie linii trendu (dodatnie), jak i postać równania. Widoczne silne wahania spowodowane są raczej problemami natury organizacyjnej, sposobem zarządzania logistycznego pozbawionego elementów wsparcia informatycznego szczególnie w sferze planowania, sterowania i kontroli przepływu materiałów, wyrobów gotowych, i odpowiedniej informacji. W tej sytuacji wskazówek w zakresie podejmowania właściwej decyzji w obszarze zarządzania dostarczą zasady racjonalnego gospodarowania – kryteria wyboru zasad racjonalnego gospodarowania przedstawia rysunek 1

Rys. 1. Kryteria wyboru - zasady racjonalnego gospodarowania

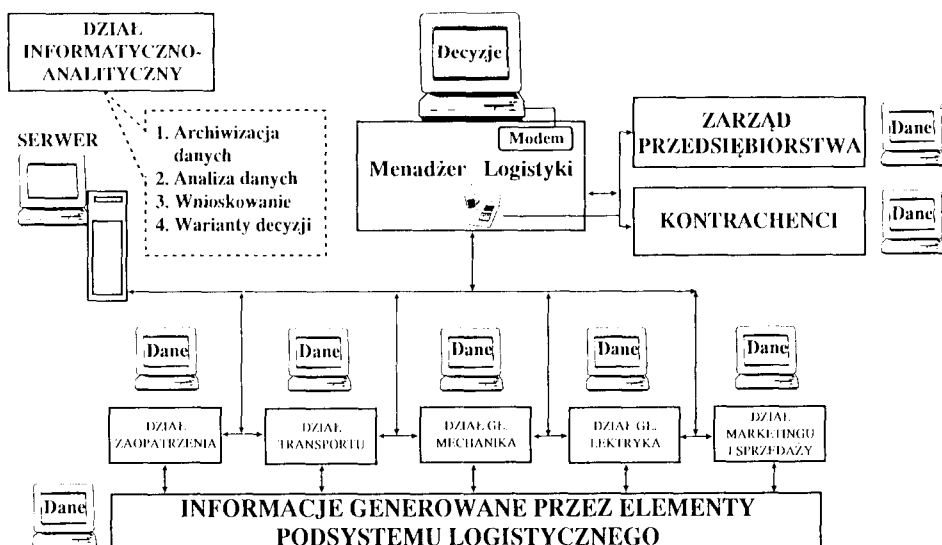


Źródło: Wykonanie własne na podstawie tabeli 1

Przy tak niestabilnym układzie zalecane byłoby podjęcie decyzji zmierzającej do wyznaczenia wielkości produkcji – constans oraz poszukiwania minimum nakładów na funkcjonowanie rozwiązania logistycznego – Decyzja 1

Reasumując przedstawione powyżej metody oceny efektywności systemu logistycznego w ujęciu prakseologicznym umożliwiają zarówno bieżącą jak i historyczną ocenę działań w obszarze logistyki, a nawet formułowanie prognoz rozwoju zjawiska co może także znaleźć zastosowanie w rachunku ekonomicznym. Przy czym należy pamiętać, iż oprócz metod, niezwykle ważne są źródła informacji stanowiących podstawę owych ocen. W przedsiębiorstwie w którym funkcjonuje system logistyczny zarówno dane wejściowe jak otrzymane na wyjściu wyniki będą bardziej precyzyjne. Niestety w tych podmiotach gdzie występują rozwiązania poza systemowe zawsze będzie obawa, że uzyskane wyniki obciążone zostaną określonym błędem którego źródła tkwią w słabych stronach przedsiębiorstwa. Rozwiązaniem, które zapewni efektywniejsze funkcjonowanie logistyki byłoby wdrożenie modelowego rozwiązania systemu logistycznego (rysunek 2).

**Rys. 2. Edycja informacji w modelu organizacji systemu logistycznego
Odlewni Żeliwa w Śremie.**



Legenda:  Elementy systemu informatycznego
 Edycja informacji w systemie informatycznym

Źródło: Wykonanie własne.

ZBIGNIEW SERAFIN

Import zbóż i pasz przez Polskę a bezpieczeństwo żywnościowe kraju. Ujęcie logistyczne

Wstęp

Nadwyżka zbóż na krajowym rynku rolnym pod koniec lat dziewięćdziesiątych wywołała implikacje natury ekonomicznej i społecznej. Dotyczy to szczególnie kontrowersji wokół importu zbóż i pasz¹. Stąd uzasadnieniem wyboru tematu tej pracy były następujące potrzeby natury naukowej:

- a) określenie kierunków usprawniających planowanie, zakup i zarządzanie importowanym ziarnem,
- b) poprawa efektywności istniejącego systemu gospodarowania importowanym ziarnem,
- c) wyznaczenie kierunków optymalizacji importu zbóż poprzez jego symulację.

Przedmiotem badań tej pracy są elementy systemu gospodarki importowanych zbóż zwłaszcza określenie metody optymalizacji wielkości importu poprzez jego symulację komputerową.

Celem pracy jest dokonanie próby optymalizacji wielkości importu zbóż w zależności od przyjętego wskaźnika bezpieczeństwa żywnościowego kraju poprzez jego stymulację. Praca ma charakter interdyscyplinarny, bowiem problemy wielu dziedzin w ujęciu makrologistycznym². Jego realizacja wymagała podjęcia szeregu działań integracyjnych będących podstawą budowania systemu logistycznego umożliwiającego optymalizację oraz kontroling przepływu importowanych zbóż w łańcuchu gospodarki zbożowo-paszowej.

¹Por. Rolnicy protestują i żądają wstrzymania taniego importu. Rolnictwo, nr 4/99, s. 12.

²Logistyka makroekonomiczna, to całokształt procesów logistycznych rozpatrywanych w skali gospodarki krajowej. Por. Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE 1995, s. 36.

1. Ujęcie logistyczne importu zbóż w optyce bezpieczeństwa żywnościowego kraju

1.1. Wybrane aspekty bezpieczeństwa żywnościowego państwa

Sytuacja na krajowym rynku zbóż i pasz w latach dziewięćdziesiątych była odmienna niż w latach je poprzedzających zwłaszcza minionej dekady lat osiemdziesiątych. Już od paru lat w okresie przednówkowym podaż zbóż przewyższa jego popyt³. Zwiększona podaż dotyczy przede wszystkim zbóż paszowych. Głównym czynnikiem kształtującym ten rynek są nagromadzone zapasy oraz import zbóż i pasz, stwarzający implikacje społeczno-ekonomiczne. Stworzenie zintegrowanego systemu gospodarowania zbożem, w tym ziarnem z importu może doprowadzić do zracjonalizowania gospodarki zbożowo-paszowej w Polsce, zwłaszcza w sferze jej polityki importowej. **W tym aspekcie należy wykorzystać osiągnięcia logistyki, będącej nauką o organizowaniu procesów przemieszczania oraz magazynowania surowców, materiałów i wyrobów gotowych w ujęciu systemowym, zmierzającym do optymalizacji łańcuchów zaopatrzeniowych (od pozyskania surowca do konsumenta)**⁴. Problem tkwi w swoistej próbie racjonalnego dostosowania podaży zbóż do jego popytu.

Czy winien to regulować tylko rynek ekonomiczny poprzez swój mechanizm popytowo-podażowy?

W Polsce istnieje obecnie wiele poglądów na temat wyznaczników państwowej polityki wyżywienia, bezpieczeństwa żywnościowego i bezpiecznej żywności. W środowiskach akceptujących fundamentalizm liberalny dominują poglądy, iż jedynym regulatorem odżywiania się narodu powinien być wolny rynek i jego prawa. Zwolennicy wariantu stosunków rynkowych definiowanych jako społeczna gospodarka rynkowa, wypowiadają się natomiast za stosowaniem takich programów „korygowania” praw wolnego rynku, które zapewniłyby prawidłowy rozwój psychofizyczny wszystkich warstw społeczeństwa⁵. W pełni podzielam ten pogląd. W Polsce nieprawidłowe ży-

³Por. Rynek zbóż. Stan i perspektywy. Raporty Rynkowe, Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej., ARR, IERiGŻ, czerwiec 1998.

⁴Por. S. Abt, Zarządzanie logistyczne, TNOiK, Poznań 1996, s. 18.

⁵Por. W. Wilczyński, Ekonomia i polityka gospodarcza z okresu transformacji. Wybór prac z lat 1991–1995, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1996.

wienie i alkoholizm stanowią przyczynę około 25% przyczyn absencji chorobowej pracujących oraz absencji szkolnej dzieci i młodzieży, około 46% powodów inwalidztwa⁶.

Na import zbóż i pasz należy spojrzeć w świetle bezpieczeństwa żywnościowego kraju.

Termin ten został wprowadzony do słownika pojęć społeczno-ekonomicznych w połowie lat siedemdziesiątych, po zakończeniu Światowej Konferencji Żywnościowej FAO (Rzym 1974 r.). W literaturze przedmiotu napotkamy na wiele definicji bezpieczeństwa żywnościowego. W celu zapewnienia go winny być spełnione jednocześnie następujące warunki:⁷

- **żywność musi być dostępna fizycznie**, co oznacza, że krajowa gospodarka żywnościowa powinna zagwarantować podaż żywności wystarczającą co najmniej na pokrycie minimalnego zapotrzebowania fizjologicznego ludzkości (tzw. poziom egzystencji), zaś import może jej dostarczać ponadto zapotrzebowanie. Jednocześnie dostawy te powinny być ciągłe i niezawodne, co jest związane z **tworzeniem rezerw żywnościowych**;
- **żywność musi być dostępna ekonomicznie**, co jest równoznaczne z tym, że także najbiedniejsze gospodarstwa muszą mieć do niej dostęp;
- **żywność musi być bezpieczna**, a więc pozbawiona zanieczyszczeń przekraczających dopuszczalne normy i o dobrej jakości żywieniowej, co pozwoliłoby na prowadzenie zdrowego żywienia.

Bezpieczeństwo żywnościowe w skali kraju określają następujące wskaźniki: wielkość krajowej produkcji surowców rolnych i żywności, jej podaż (żywność pozostająca do dyspozycji społeczeństwa) ustalona na podstawie bilansów, jej zapasy i rezerwy, możliwości jej i importu w sytuacjach krytycznych, dochody i podział produktu krajowego brutto, wskaźniki zmian cen. Za wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego kraju przyjmuje się wielkość 0,8-1,2 t zbóż na mieszkańca⁸.

Praktycznym sposobem zagwarantowania krajowego bezpieczeństwa żywnościowego są działania prowadzące do wzrostu produkcji

⁶W. Michna, B. Gulbicka, B. Chmielewska, Raport o tendencjach zmian oraz stanie wyżywienia społeczeństwa w latach 1989–1991, IERiGŻ 1992, s. 10

Wśród dziesięciu najczęściej występujących przyczyn zgonów ludności w naszym kraju, pięć jest skorelowanych z żywieniem i wyżywieniem. Tamże s. 11

⁷Por. J. Małysz, Bezpieczeństwo żywnościowe: strategiczna potrzeba ludzkości, PWN 1991, s. 192.

⁸Por. B. Gulbicka, Bezpieczeństwo żywnościowe, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” nr 4–5/1997.

rolniczej lub utrzymującej się na odpowiednim poziomie, gwarantującym odpowiednie odżywianie się społeczeństwa.

Związek między importem artykułów rolno-spożywczych, a bezpieczeństwem żywnościowym podniósł A. Woś, podkreślając, iż **bezpieczeństwo żywnościowe to taki poziom produkcji krajowej, który gwarantuje niezależność decydujących rynków żywnościowych od zagranicznych i jednocześnie zapewni utrzymanie rezerw wewnętrznych**⁹.

1.2. Import zbóż w systemie bezpieczeństwa żywnościowego kraju

W prawidłowo funkcjonującej gospodarce żywnościowej, import zbóż¹⁰ winien być uzupełnieniem produkcji oraz rezerw podaży, tak aby zaspokajać popyt wewnętrzny i zewnętrzny. Jako pojęcie realizacji popytu zewnętrznego w tej pracy przyjęto ekonomicznie uzasadniony import zbóż, jego konwersję na mięso wewnątrz kraju, następnie korzystny jego eksport. W rozwoju gospodarczym naszego kraju import zbóż odgrywał istotną rolę, zwłaszcza w latach siedemdziesiątych, wobec przyjęcia ówczesnej strategii wyżywienia społeczeństwa. W rozwoju społeczno-gospodarczym kraju kluczowa pozycja przypadała importowi zbóż i pasz poprawiającemu w istotny sposób jego krajowy bilans. Sprowadzono wówczas ponad 43 mln ton zbóż i 8,8 mln ton surowców wysokobiałkowych do produkcji pasz treściwych. Wzrastała niekorzystna relacja importu zbóż i pasz do ich produkcji¹¹.

Konieczność zapewnienia równowagi na krajowym rynku mięsa spowodowała, że poprzedni model handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi (import zbóż i pasz, przetwarzanie ich w kraju i eksport artykułów zwierzęcych) uległ poważnym zmianom. Dodatkowo produkcja mięsa, uzyskana dzięki importowi pasz, musiała być przeznaczona na zaspokojenie potrzeb **rynku wewnętrznego**.

W latach osiemdziesiątych import zbóż drastycznie zmalał ze względów ekonomiczno-politycznych, brak dewiz oraz sankcje gospodarcze wymusiły proces budowy samowystarczalności żywnościowej (zbożowo-paszowej)¹²

⁹Por. A. Woś, Samowystarczalność i bezpieczeństwo żywnościowe, „Gospodarka Planowa” nr 1/1989.

¹⁰Dlaczego kraje importują? Szerzej: Encyklopedia Biznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 319 i następne.

¹¹Dane MRiGŻ.

¹²Por. B. Gulbicka, W. Sztarbalto, B. Chmielewska, A. Dyka, Samowystarczalność żywnościowa Polski, IERiGŻ 1990, s.30.

itu-

bez-

bez-

wej,

cio-

re-

u

port

tak

iza-

asa-

na-

zego

lem-

poł-

ozy-

spo-

ton

pasz

o ich

nięsa

łami

aju i

tko-

być

ł ze

go-

vno-

/1989.

1995, s.

wa Pol-

Przez samowystarczalność żywnościową rozumiano zdolność gospodarki żywnościowej do pokrycia wydatków na import artykułów rolno-spożywczych wpływami z ich eksportu (saldo eksportu i importu produktów rolnych winno być dodatnie). Jednocześnie zakładano, iż gospodarka winna zapewnić podaż podstawowych artykułów żywnościowych dla ludności – przy zbilansowanej porcji pokarmowej pod względem zawartości energii i składników odżywczych określonych w normach żywieniowych, uwzględniającej w możliwie największym zakresie preferencje jej konsumentów¹³. Wskaźnik samowystarczalności czterech podstawowych zbóż (procentowy stosunek wielkości produkcji do wielkości zużycia wewnętrznego) w latach 80-tych wyniósł około 90%¹⁴.

W latach 90-tych import zbóż i pasz był o wiele mniejszy niż w latach 70-tych, przykładowo w 1992 roku wyniósł około 2 mln ton. Obserwujemy jednak niebezpieczne zjawisko napływu produktów o niskiej zdrowotności. W 1992r. Graniczne Służby Kwarantanny Roślin zakwestionowały wartość 19,7% importowanych produktów zbożowych; 13.08.1992 r. Państwowa Inspekcja Skupu i Przetwórstwa Artykułów Rolnych stwierdziła, że partia około 1,4 tys. ton pszenicy konsumpcyjnej przywieziona statkiem „Don Ricardo” nie nadaje się do przemiału na przetwory zbożowe do konsumpcji przez ludzi ani na paszę dla zwierząt, ze względu na wymieszanie ziarna konsumpcyjnego z „zaprawionym” przeznaczonym do siewu (koloru czerwonego). Niepokojący jest fakt, uzupełniania takim zbożem rezerw państwowych. Np. w elewatorze w Koronowie, gdzie składowana jest pszenica przeznaczona na rezerwy państwowe w ilości około 40 tys. ton, na składowaną ilość około 10 tys. ton potwierdzono porażenie zbożowym w jednej komorze 700 ton. Problem zwolnienia większej ilości pszenicy jest prawdopodobny z uwagi na te same drogi transportu i związku z tym możliwość przesypów ziarna ze szkodnikami pomiędzy komorami¹⁵.

1.3. „Dobroć” logistyki w optymalizacji importu zbóż

Pod pojęciem „dobroci” rozumiem pożądaný stan, sprzyjający realizacji określonych preferencji¹⁶. W naszym przypadku stanem tym

¹³Tamże, s.33.

¹⁴Tamże, s.34.

¹⁵DanePiSiPAR.

¹⁶Sądzę, iż pojęcie „dobroci” do języka ekonomicznego wprowadził W. Wilczyński. Por. W. Wilczyński, *Ekonomia i polityka okresu transformacji. Wybór prac z lat 1991–1995*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 1996, s. 13.

jest optymalny import zbóż. Jest to jednak pewien proces „dochodzenia” do niego, a nie akt jednorazowy. Stąd umownie określa się go mianem optymalizacji, będącej zarazem istotą procesu logistycznego. W opisywanych realiach, dobroć logistyki może efektywnie wspomagać racjonalną gospodarkę importowanym zbożem – minimalizując jego globalne koszty.

Na zarządzanie logistyczne importem zbóż składa się:

- sformułowanie strategii importu zbóż
- planowanie: ilości, jakości i wydatków na zakup ziarna,
- sterowanie przepływem importowanych zbóż,
- kontrola (porównywanie stany założonego z faktycznym).

Sformułowanie strategii importu zbóż wynika z przyjętej koncepcji zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego kraju, o czym wspominałem w p. 1.2.

Planowanie oraz ilości i jakości tej pracy wydatków jest realizacją strategicznej funkcji logistyki. Do instrumentów kształtowania rynku zbożowego należy zaliczyć:

- kształtowanie ilości zakupów zbóż u zagranicznych kontrahentów,
- kształtowanie jakości i rodzaju importowanych zbóż,
- kształtowanie polityki cenowej na zboże wewnątrz kraju oraz zdolność do odpowiedniej reakcji na światową cenę ziarna (w tym na jej wahania)¹⁷.

„Dobroć” logistyki wspomaga też cele badań zakresłone tematem tej pracy, zwłaszcza poprzez:¹⁸

- optymalizację poziomu zapasów.,
- minimalizację czasu przepływu importowanych zbóż z zagranicy do kraju,
- zapewnienie wysokiego poziomu „obsługi” importowanego ziarna,
- zapewnienie jak najniższego, aprobowanego poziomu kosztów globalnych w kanale logistycznym importowanych zbóż.

Wydaje się, iż najważniejszą cechą – opisywanej „dobroci” – jest stworzenie zintegrowanego systemu logistycznego od planowania importu zbóż, organizowania tegoż importu, kierowania strumieniem importowanego ziarna i kontrolowania procesów faktycznego przepływu importowanych zbóż.

¹⁷Najwyższą cenę na giełdach światowych osiągają zboża w okresie „przednówkowym”. Por. D. Rycombel, *Wahania cen zbóż w UE i w Polsce*, Biuletyn Informacyjny nr 9/87, Agencja Rynku Rolnego, Warszawa 1998.

¹⁸Por. Tamże, s.21

Do najważniejszych cech funkcjonalnych tak zbudowanego zintegrowanego systemu importu zbóż – należą:

- stabilność,
- sterowalność,
- niezawodność,
- wrażliwość,
- efektywność,
- elastyczność,
- konkurencyjność.

Ważnym problemem wykraczającym poza ramy tej pracy jest kojarzenie planu (jako jednej z form interwencjonizmu państwowego) z rynkiem ekonomicznym.

Podejście logistyczne nakazuje też **unikanie suboptymalizacji**, co występuje wówczas, gdy mimo wysiłków o elementach składowych decyzji logistycznych nie osiąga się optymalnego rezultatu z punktu widzenia systemu jako całości.

Reasumując, logistyka skłania do kompleksowego ujęcia problemu importu zbóż, przy ocenie skutków podejmowanych decyzji i działań w wymiarze makroekonomicznym – za pomocą rachunku ekonomicznego. Realizacji tego zamierzenia służy symulacja komputerowa.

2. Symulacja komputerowa importu zbóż przez Polskę

2.1. Symulacja komputerowa – cel i istota. Kontroling

Symulację komputerową definiuje się jako technikę numeryczną służącą do dokonywania eksperymentów na pewnych rodzajach modeli matematycznych, opisujących za pomocą komputera zachowanie się złożonego systemu w ciągu długiego okresu. Punktem wyjścia każdej takiej symulacji jest budowa modelu symulowanego systemu. Nie musi on obejmować całych łańcuchów logistycznych, lecz jego istotne elementy. Model teoretyczny stanowi abstrakcję danego systemu rzeczywistego, pomocną do przewidywań lub sterowań. Celem jego jest umożliwienie określenia, w jaki sposób jedna lub wiele zmian w własnościach, może oddziaływać na inne lub cały system¹⁹.

¹⁹T. H. Naylor, Modelowanie cyfrowe systemów ekonomicznych, PWN 1975, s. 73.

Metody symulacji komputerowej w logistyce mogą mieć zastosowanie w rachunkach optymalizacyjnych, obliczaniu efektywności dla różnych wariantów rozwiązań, w celu wybrania rozwiązania najkorzystniejszego. Sterowanie procesem symulacyjnym jako całością z tego punktu widzenia – polega na cyklicznym uruchamianiu odpowiednich elementów funkcjonalnych modelu oraz algorytmu symulującego upływ czasu.

Można wyróżnić trzy szczeble hierarchiczne tego sterowania²⁰:

- 1) między modelem jako całością a procedurą upływu czasu (szczebel najwyższy),
- 2) między poszczególnymi blokami funkcjonalnymi modelu (szczebel pośredni),
- 3) między pojedynczymi elementami funkcjonalnymi modelu (szczebel najniższy).

Istotnym elementem ujęcia logistycznego danego problemu gospodarowania jest **kontroling**²¹, będącym całokształtem działań, uskuteczniających procesy planistyczne, ich wzajemną koordynację, kontrolę przebiegu realizacji zadań nimi ujętych, umożliwiając wypracowanie decyzji korygujących w przypadku stwierdzenia istotnych odchyień przebiegu zadań od norm planowych oraz zapewniając właściwy zakres niezbędnych informacji i do podejmowania działań. Kontroling jest synonimem słowa „to control”, kontrolingu nie można utożsamiać więc z kontrolą, która stanowi tylko jego część.

2.2. Wyniki symulacji komputerowej importu zbóż

Punktem wyjścia rozważań symulacyjnych jest zestawienie odpowiednich danych do symulacji komputerowej importu zbóż (por. dane tabeli I).

Niżej przedstawiono ich krótką charakterystykę.

Zwraca uwagę duże wahanie wielkości zapasów początkowych zbóż. Przyjmując najniższy zapas początkowy w roku gospodarczym 1993/94 za 100, to w kolejnych latach dziewięćdziesiątych odpowiedni wskaźnik wyniósł: 1989/90 – 149, 1990/91 – 269, 1991/92 – 324,

²⁰S. Abt, Mikrokomputery w biznesie, AE Poznań 1997, s. 99. Por. także: Zastosowanie modelowania i symulacji komputerowej w analizie przedsiębiorstwa, Ed. E. Radosiński, Polskie Tow. Symulacyjne, Kraków–Katowice–Wrocław 1991.

²¹Por. H. J. Vollrath, Controlling, Instrumenty od A do Z, AW Placet Warszawa 1995 oraz L. Kondratowicz, Modelowanie symulacyjne systemów, WNT Warszawa 1978.

1992/93 – 167, 1994/95 – 175, 1995/96 – 122, 1996/97 – 166, 1997/98 – 369.

Istotny dla rozważań jest fakt osiągnięcia przez kraj średniego wskaźnika bezpieczeństwa żywnościowego na poziomie **0,76 t zbóż/mieszkańca** przy zastosowaniu następującego wzoru:

$$\frac{\text{Produkcja zbóż}}{\text{mieszk}} + \frac{\text{Zapas początkowy}}{\text{mieszk}} + \frac{\text{Import zbóż}}{\text{mieszk}} = \text{Wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego}$$

Można przyjąć empirycznie, iż pewny wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego 0,76 t zbóż/mieszkańca, gwarantuje bezpieczeństwo żywnościowe kraju, przy założeniu braku wymogów uzupełnienia odpowiednich rezerw państwowych.

W symulacji komputerowej uwzględniono następujące założenia:

- wobec dysponowania stosunkowo krótkim okresem danych wyjściowych (okres 1989/90 – 1997/1998), możliwe jest jej przeprowadzenie na okres nie dłuższy niż 3 lata,
- wykorzystanie w niej metodę ekstrapolacji trendu²²,
- straty i eksport są równe zero,
- przewidywaną liczbę mieszkańców przyjęto według danych GUS.

Po przeprowadzeniu ekstrapolacji trendu produkcji zbóż w latach 1998/1999 – 2000/2001, (por. wykres I), można zauważyć tendencję spadkową badanej produkcji zbóż. Jednak jest ona niewielka, około 1,06% w badanym okresie ekstrapolacyjnym²³.

²²Por. M. Sobczak, Statystyka, PWN 1996, s. 13.

²³Por. wykres I.

Tabela I

Zestawienie danych do symulacji komputerowej importu zbóż przez Polskę (tys. t)

Lp.	Wyszczególnienie	Lata								
		89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
1	Zapasy początkowe	1693	3050	3675	1889	1133	1990	1386	1892	4181
2	Areał uprawy	8311	8493	8681	8279	8467	8445	8532	8679	8857
3	Plony q/ha	3,24	3,29	3,20	2,41	2,76	2,57	3,03	2,91	2,86
4	Produkcja	26888	27971	27772	19928	23368	21733	25869	25245	25351
5	Import	3591	768	330	3183	804	1767	1759	3427	1156
6	Ogółem zasoby	32172	31789	31777	25000	25305	25490	28986	30564	30688
7	Zużycie krajowe	29042	27634	28003	23774	23271	24043	26823	26159	27078
8	– spożycie	6517	5564	5704	5788	5934	5800	5815	5815	5812
9	– wysiew	1892	1910	1816	1860	1870	1856	1960	1990	1961
10	– zużycie przemysłowe	336	529	604	612	544	743	1078	822	863
11	– spasanie	18959	18335	18583	14609	13814	14674	16850	16062	16900
12	– straty i ubytki	1338	1296	1296	905	1109	970	1120	1470	1542
13	Eksport	80	480	1885	93	44	79	201	224	116
14	Zapasy końcowe	3050	3675	1889	1133	1990	1368	1962	4181	3494
15	Zapasy / zużycie (w %)	10,5	13,1	6,3	4,7	8,5	5,7	7,3	15,8	12,8
16	Liczba mieszk. (w mln)	38,19	38,14	38,36	38,46	38,54	38,59	38,61	38,65	38,7

Źródło: Dane MRiGŻ i GUS za poszczególne lata.

Podobnie dokonano ekstrapolacji trendu zapasów początkowych. Widać tu tendencję wzrostową, możliwą do akceptacji, zakładając uzupełnianie państwowych rezerw zbożowych. Następnie dokonano symulacji komputerowej wielkości importu zbóż, przyjmując określone wielkości wskaźnika bezpieczeństwa żywnościowego RP.

Wariant I. Wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego wynosi 0,76 t zbóż/mieszkańca. Dla wskaźnika bezpieczeństwa żywnościowego na poziomie średniej arytmetycznej w okresie badanym (tj. w latach 1989/90 – 1997/98), import symulacyjny w pierwszym roku wyniósłby około 2 mln ton zbóż, w drugim – 1,3 mln ton, zaś w trzecim – tylko 432 tys. ton (por wykres 3).

Ten wariant symulacyjny wydaje mi się najbardziej realny dla dwóch pierwszych lat. Przy czym, w drugim roku symulowanego importu zaspokojono tylko potrzeby tzw. importu niezbędnego, tj. importu zbóż wysokoglutenowych²⁴.

²⁴Wielkość tak rozumianego importu niezbędnego ocenia się na poziomie około 1,5 mln ton. Por. Materiały MRiGŻ.

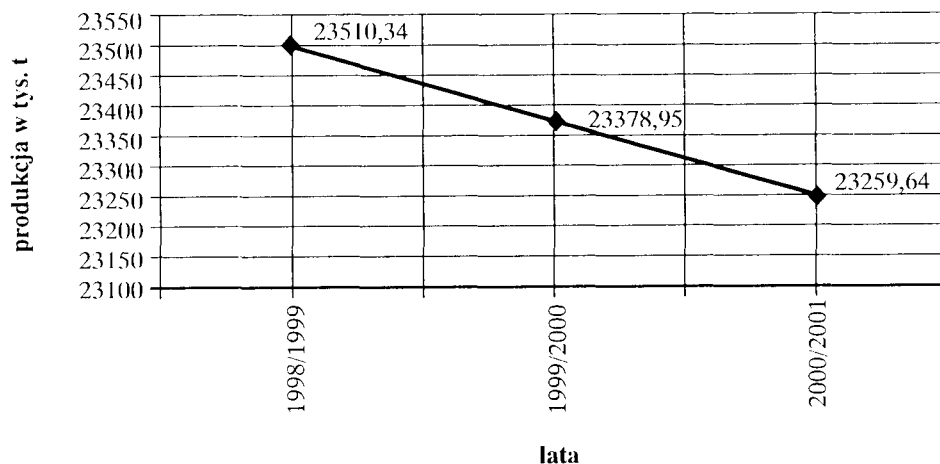
Wariant II. Wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego wynosi 0,8 t zbóż/mieszkańca. Symulowany import zbóż wyniósłby wówczas odpowiednio: w pierwszym roku – około 3,6 mln ton, w drugim – około 2,8 mln ton, zaś w trzecim niecałe 2 mln ton (por. wykres 4). Sądzę, iż jest to wariant importu zbóż, przy którym występuje proces niewielkiego uzupełniania rezerw zbożowych kraju.

Wariant III i IV. Wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego wynosi 1 t zbóż/mieszkańca i 1,2 t zbóż/mieszkańca.

Przy założonych wskaźnikach bezpieczeństwa żywnościowego wielkość importu zbóż jest mało realna. Należy ten wariant odrzucić (por. wykres 5 i 6). Być może byłby on do przyjęcia w warunkach znacznego eksportu towarów rolno-spożywczych, zwłaszcza mięsa – np. do zasobnej, trudno przewidywalnej perspektywie, Rosji. Sądzę, iż praktycznie w sytuacji zaistnienia wariantu II, III i IV należałoby uruchomić proces hamowania importu ziarna.

Wykres 1

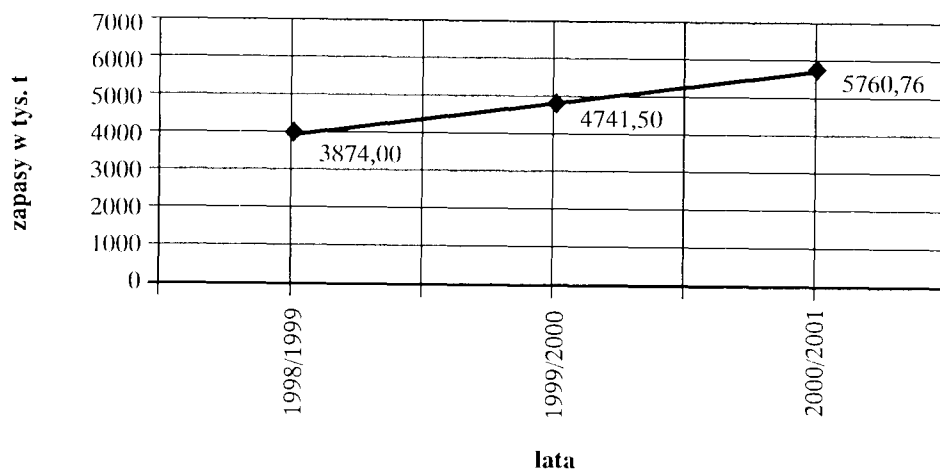
**Ekstrapolacja trendu produkcji zbóż
przez Polskę w latach 1998/99 – 2000/2001**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRiGŻ

Wykres 2

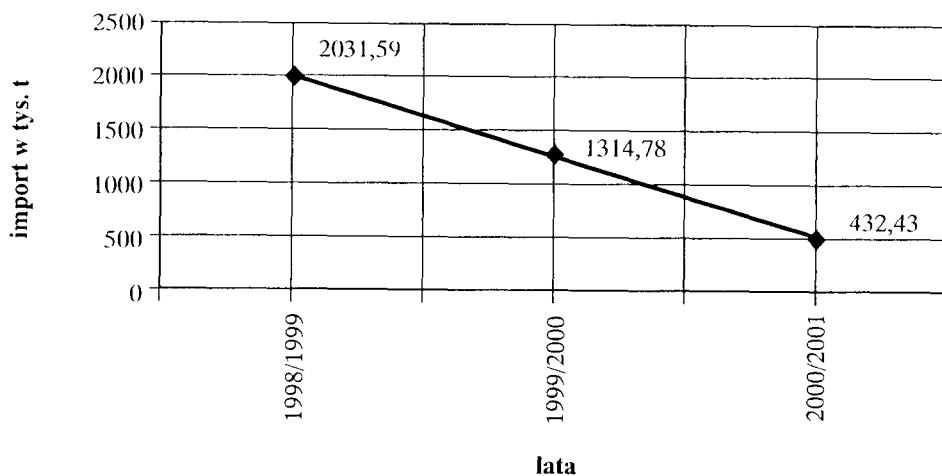
**Przewidywane zapasy początkowe zbóż RP w latach
1998/99 – 2000/2001**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRiGŻ

Wykres 3

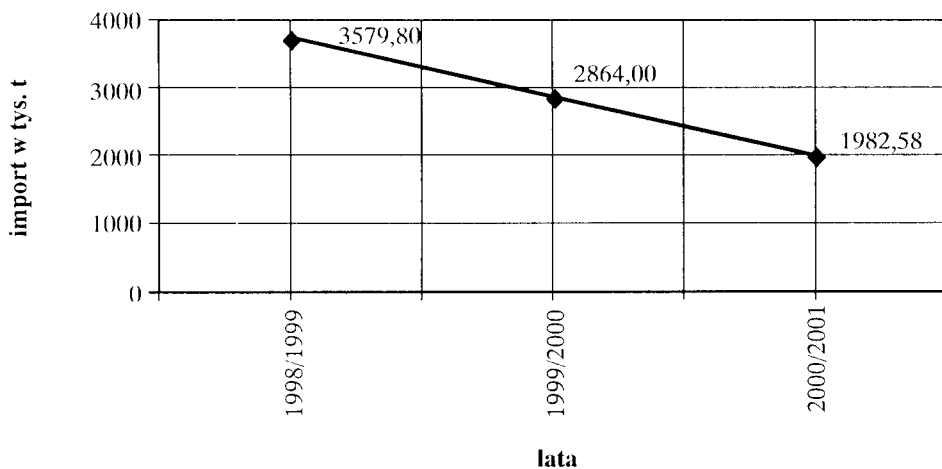
**Symulowana wielkość importu zbóż przez Polskę przy założeniu,
że wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego = 0,76 t zbóż/mieszk**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRiGŻ

Wykres 4

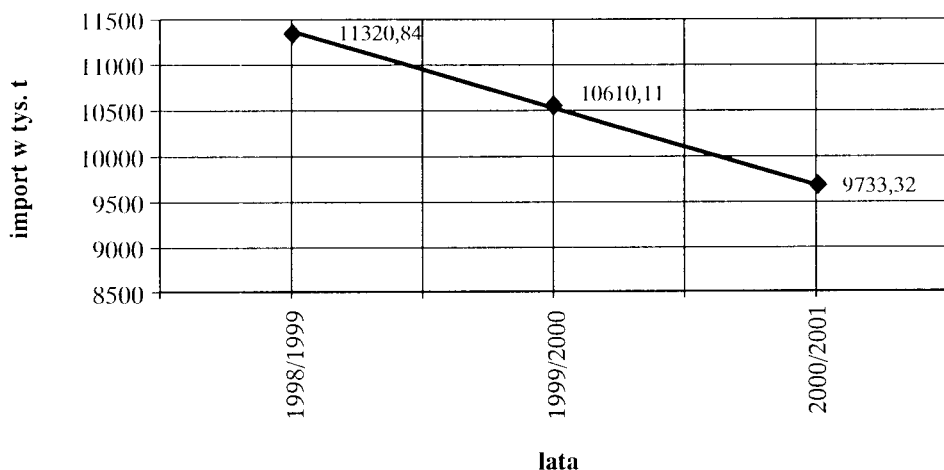
Symulowana wielkość importu zbóż przez Polskę przy założeniu, że wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego = 0,8 t zbóż/mieszk.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRiGŻ

Wykres 5

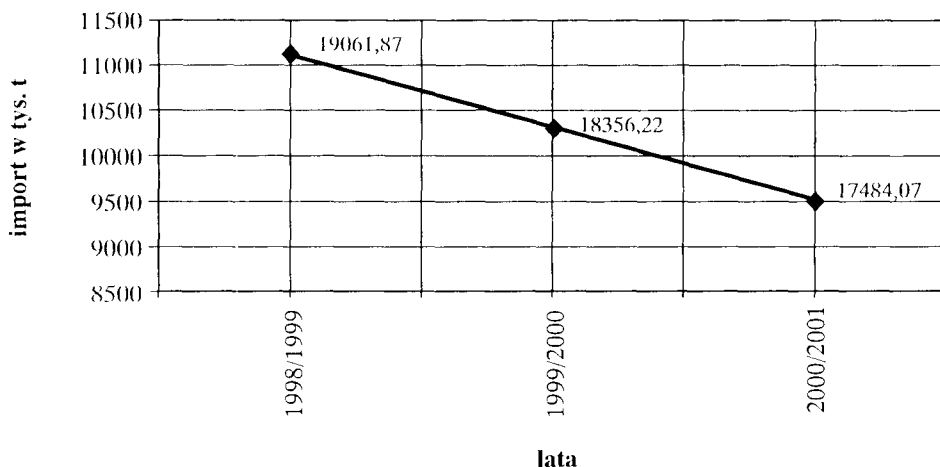
Symulowanie wielkości importu zbóż przy założeniu, że wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego = 1 t zbóż/mieszk.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRiGŻ

Wykres 6

Symulowanie wielkości importu zbóż przy założeniu,
że wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego = 1,2 t zbóż/mieszk.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MRiGŻ

3. Zakończenie

Podsumowaniem pracy są następujące wnioski płynące z analizy materiału badawczego:

1. Ranga tematu wynika z jego wielopłaszczyznowości. Ma on swe odzwierciedlenie zarówno w sferze społeczno-socjalnej, jak i ekonomicznej. Myślę tu o negatywnym wpływie taniego i nadmiernego importu zbóż na egzystencję rodzimych ich producentów. Nie bez znaczenia jest konieczność optymalizacji ich importu, przy użyciu protekcjonizmu rodzimych producentów ziarna oraz wymogów zachowania bezpieczeństwa żywnościowego kraju,
2. W kształtowaniu wyżej wspomnianej optymalizacji importu można wykorzystać „dobroć” logistyki, ujmującej badany problem w sposób kompleksowy, systemowy. Pozwalający spojrzeć nań jako na element łańcucha dostaw żywności na rynek, wymagający określonych przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych. W pracy wykazałem zasadność i konieczność wykorzystania osiągnięć logistyki jako nauki we wskazanym powyżej procesie zakupu, transportu, magazynowania i konsumpcji zbóż;

3. Sądzę, iż najistotniejszym elementem opisanego ujęcia logistycznego badanego problemu jest optymalizacja wielkości, asortymentu, jakości, warunków zakupu (połityczno-ekonomiczne), transportu i magazynowania importowanego ziarna. Symulacja komputerowa oraz kontroling są niezwykle pomocne w powyższym procesie;
4. W pracy tej, w procesie symulacji komputerowej wykorzystano program komputerowy Microsoft Excel 97. Pozwala on na przeprowadzenie badanej symulacji importu zbóż z uwzględnieniem przyjętych wskaźników bezpieczeństwa żywnościowego kraju, tj. na poziomie: 0,76 t zbóż na mieszkańca, 0,8 t zbóż na mieszkańca, 1 i 1,2 t zbóż na mieszkańca;
5. W symulacji komputerowej importu zbóż zaproponowano dwa podejścia do badanego problemu. W podejściu pierwszym proponowano model optymalizacji wielkości importu w relacji do założonego wskaźnika bezpieczeństwa żywnościowego, liczonego wielkością zasobu zbóż na mieszkańca. Z proponowanej symulacji komputerowej wynika, iż optymalna wielkość poziomu importu zbóż w naszym kraju winna kształtować się na poziomie zapewniającym 0,7-0,8 tony zbóż/mieszkańca, uznawanym za wskaźnik bezpieczeństwa żywnościowego kraju. Przyjęcie wyższego wskaźnika może być podyktowane zwiększeniem eksportu zbóż, jego przetworów lub mięsa – Bądź też uzupełnienie powyższych rezerw państwowych na określonym poziomie. Przyjmując powyższy wskaźnik bezpieczeństwa, optymalny import zbóż winien być na poziomie około 2 mln ton – uwzględniając popyt wewnętrzny. Przy zaspokojeniu popytu zewnętrznego – odpowiednio większy;
6. W drugim podejściu proponowałem model symulacji importu zbóż z uwzględnieniem swoistego procesu „hamowania” nadmiernego importu;
7. Ważnym elementem procesu optymalnego importu zbóż jest kontroling, pozwalamy monitorować wielkość i jakość importowanego ziarna oraz podejmować określone przedsięwzięcia protekcyjnistyczno-interwencyjne;
8. Znaczenie problemu ujętego w tej pracy wzrasta wraz ze stopniem otwarcia się krajowego rynku zbożowego dla producentów Unii Europejskiej – w ramach wszczętego procesu wejścia RP do tego ugrupowania ekonomicznego. W procesie dostosowawczym polskiego rolnictwa do warunków unijnych – należy zagwarantować określone interesy ekonomiczne rodzimych producentów zbóż,,

zapewniających pożądany poziom bezpieczeństwa żywnościowego państwa.

WALENTY POCZTA
FELIKS WYSOCKI

Produktywność pracy i ziemi w rolnictwie polskim na tle rolnictwa Unii Europejskiej - zróżnicowanie regionalne

Wprowadzenie

W Polsce występuje znaczna dywersyfikacja regionalna efektów produkcyjnych i ekonomicznych rolnictwa, która po wprowadzeniu zasad gospodarki wolnorynkowej ujawniła się ze szczególną mocą i wykazuje tendencję do pogłębiania się [3]. Z kolei w polityce rolnej UE począwszy od lat osiemdziesiątych zagadnieniem pierwszoplanowym zaczęła stawać się poprawa efektywności wytwarzania [1] [2] [4] [5] [9]. Efektywne wytwarzanie jest kwestią przesądzającą konkurencyjność w skali międzynarodowej. Niższa cena czynników produkcji lub niższa opłata nakładów czynników produkcji są ważnym elementem łagodzącym zróżnicowanie efektywności wytwarzania i mogą być wykorzystywane w długim okresie jeśli taka wycena bądź opłata ma charakter przewagi autentycznie komparatywnej, natomiast jeśli jest to działanie raczej quasi dumpingowe może być wykorzystywane tylko w krótkim okresie, aż do uzyskania właściwej efektywności a tym samym konkurencyjności wytwarzania. W innym przypadku prowadzi się nieracjonalną eksploatację rodzimych zasobów czynników produkcji. Tego rodzaju dylemat stoi przed rolnictwem polskim ([6] [8]).

Celem opracowania jest analiza efektywności wytwarzania w rolnictwie polskim w aspekcie regionalnym (za podstawową jednostkę terytorialną przyjęto województwo w starym układzie administracyjnym) na tle rezultatów uzyskiwanych przez kraje UE.

1. Częstkowa efektywność produkcyjna pracy i ziemi

Podstawową kwestią metodyczną, niezbędną dla przeprowadzenia analizy efektywności, jest doprowadzenie do uzyskania porównywalności obu członów rachunku efektywności, tj. przyczyny wywołującej skutek w procesie wytwarzania (czyli zasobów lub nakładów czynników produkcji, tj. mianownika w rachunku efektywności) oraz skutku (czyli produkcji lub dochodu, tj. licznika w rachunku efektywności). Kwestią stosunkowo prostą jest porównanie zasobów ziemi i pracy, mamy bowiem w tym przypadku do czynienia z pomiarem za pomocą jednostek naturalnych, których rozumienie przez statystykę UE i Polski jest tożsame lub zbliżone, aczkolwiek w wielu przypadkach umyka kwestia jakości tych czynników produkcji. Sprawą dużo bardziej złożoną jest sposób pomiaru wartości wytworzonej produkcji rolniczej. Osobnym problemem jest także wybór kategorii produkcji.

W niniejszym artykule posłużono się produkcją końcową, a w celu zapewnienia porównywalności wielkości produkcji w Polsce i UE, dokonano wyceny podstawowych produktów rolnych (stanowiących ponad 90% wartości produkcji końcowej rolnictwa polskiego) według cen uzyskiwanych przez rolników w krajach UE. Pozostałą wielkość oszacowano na zasadzie proporcjonalności.

Rolnictwo polskie cechuje się aktualnie niską produktywnością czynników produkcji (tab. 1). Produktywność ziemi wynosi w Polsce 853 ECU/1ha UR i jest niższa od średniej w UE-15 wynoszącej 1621 ECU o 768 ECU, czyli o 47%, albo innymi słowy w UE jest wyższa o 90%. Niższą od rolnictwa polskiego wydajność ziemi ma tylko rolnictwo hiszpańskie, a zbliżoną do polskiego, lecz wyższą, rolnictwo portugalskie, irlandzkie, a także brytyjskie, szwedzkie i austriackie. Natomiast w rolnictwie europejskich krajów kontynentalnych położonych w szerokości geograficznej zbliżonej do Polski i o podobnej strukturze asortymentowej produkcji rolniczej, wydajność ziemi jest już zdecydowanie wyższa niż w Polsce, od około dwóch razy w rolnictwie niemieckim i francuskim do dziesięciu razy w rolnictwie holenderskim.

Z punktu widzenia porównań międzynarodowych (warunków konkurencji) na ogół miernikiem ważniejszym od produktywności ziemi, jest produktywność pracy. W rolnictwie polskim, wynosi ona 4189 ECU (mierzona produkcją końcową na 1 pełnozatrudnionego) i jest prawie 7-krotnie niższa niż w krajach UE-15. Wydajność pracy w

rolnictwie polskim jest niższa niż w którymkolwiek z krajów UE. Zbliżona, lecz jednak wyższa o około 40% jest wydajność pracy w rolnictwie portugalskim (por.[6]).

W tabeli 2 zawarto informacje dotyczące produktywności pracy i ziemi w rolnictwie polskim mierzonej produkcją końcową w przekroju województw. W zakresie produktywności ziemi wyróżniają się województwa, w których ma miejsce intensywna produkcja rolnicza spowodowana intensywną produkcją roślinną (warzywnictwo, sadownictwo) lub wysoką obsadą zwierząt gospodarskich. W czternastu województwach: warszawskim, ciechanowskim, kaliskim, krakowskim, leszczyńskim, lubelskim, łódzkim, opolskim, płockim, poznańskim, radomskim, skierniewickim, tarnowskim i toruńskim produktywność ziemi przekracza 1 000 ECU/ha, jednak tylko w warszawskim jest to poziom przekraczający średnią w rolnictwie krajów UE. Z kolei najniższa produktywność ziemi występuje w województwach, gdzie przeważa ekstensywna produkcja na gruntach po byłych gospodarstwach państwowych. W wysokości nie przekraczającej 500 ECU/ha występuje w województwach: jeleniogórskim, koszalińskim, słupskim i suwalskim.

Jeszcze większe różnice występują między województwami w zakresie produktywności pracy. Wysoka produktywność pracy występuje w województwach, gdzie ma miejsce intensywna produkcja o charakterze towarowym, bądź w województwach, gdzie występuje niski poziom zatrudnienia w odniesieniu do obszaru użytków rolnych. Za kwotę powyżej 7 tys. ECU rocznie jeden pełnozatrudniony wytwarza produkcję rolną w województwach: warszawskim, elbląskim, koszalińskim, leszczyńskim, olsztyńskim, opolskim, piłskim, poznańskim, szczecińskim i toruńskim. Jednak w żadnym z tych województw nie osiągnięto poziomu wydajności pracy nawet na poziomie 50% średniego rolnictwa UE.

Z drugiej strony występuje grupa województw, gdzie wydajność pracy jest ekstremalnie niska. Są to województwa, w których występuje przeludnienie agrarne i gdzie rolnictwo cechuje się złą strukturą obszarową gospodarstw. W czterech województwach (bielskie, krośnińskie, nowosądeckie, rzeszowskie) nie przekracza 2 tys. ECU rocznie, a w kolejnych ośmiu mieści się w przedziale 2–3 tys. ECU (częstochowskie, kieleckie, krakowskie, ostrołęckie, piotrkowskie, przemyskie, tarnobrzskie, tarnowskie).

Tabela 1

Produktywność ziemi i pracy w krajach UE i W Polsce (1995 rok)
(wg. cen i kursów roku 1990)

Kraje	Produkcja końcowa na 1 ha UR		Produkcja końcowa na 1 pełnozatrudnionego	
	ECU	Polska = 100	ECU	Polska = 100
RFN	1910	224	41118	982
Francja	1611	189	45223	1079
Włochy	2318	272	21127	504
Holandia	8774	1029	76892	1836
Belgia	5149	615	84176	2009
Luksemburg	1559	182	33000	788
W. Brytania	1171	137	42869	1023
Irlandia	996	117	18283	436
Dania	2649	311	68410	1633
Grecja	1682	197	12369	295
Hiszpania	830	97	21560	515
Portugalia	895	105	5904	141
Austria	1241	145	13530	323
Finlandia	1633	191	20492	489
Szwecja	1177	138	39676	947
UE - 12	1643	193	29273	699
UE - 15	1621	190	28545	681
Polska ^{a)}	853	100	4189	100

a/ 1996

Źródło: The Agricultural Situation in the European Union 1996 Report, Brussels - Luxembourg;

Rocznik statystyczny GUS, Warszawa 1997;

Obliczenia własne.

Tabela 2

Hierarchia województw ustalona ze względu na produktywność ziemi i pracy(1996)

Lp.	Województwa	Produkcja na 1 ha UR (ECU)	EU – 15 = 100	Lp.	Województwa	Produkcja końcowa na 1 pełnozatrudn(ECU)	EU – 15 = 100
1	Warszawskie	1821	112.34	1	Szczecińskie	12490	43.76
2	Leszczyńskie	1445	89.14	2	Piłskie	9873	34.59
3	Radomskie	1334	82.29	3	Poznańskie	9580	33.56
4	Toruńskie	1286	79.33	4	Leszczyńskie	9080	31.81
5	Poznańskie	1223	75.45	5	Elbląskie	8591	30.10
6	Kaliskie	1176	72.55	6	Warszawskie	8253	28.91
7	Płockie	1170	72.18	7	Toruńskie	8108	28.40
8	Skierniewickie	1116	68.85	8	Koszalińskie	7857	27.52
9	Lubelskie	1098	67.74	9	Olsztyńskie	7688	26.93
10	Ciechanowskie	1090	67.24	10	Opolskie	7258	25.43
11	Łódzkie	1081	66.69	11	Gorzowskie	6986	24.47
12	Tarnowskie	1057	65.21	12	Zielonogórskie	6965	24.40
13	Opolskie	1053	64.96	13	Bydgoskie	6852	24.00
14	Krakowskie	1023	63.11	14	Legnickie	6724	23.56
15	Katowickie	965	59.53	15	Ślupskie	6580	23.05
16	Tarnobrzesckie	942	58.11	16	Ciechanowskie	6484	22.72
17	Wrocławskie	942	58.11	17	Wrocławskie	6268	21.96
18	Sieradzkie	940	57.99	18	Wałbrzyskie	5900	20.67
19	Siedleckie	908	56.01	19	Płockie	5573	19.52
20	Zamojskie	890	54.90	20	Gdańskie	5485	19.22
21	Piłskie	881	54.35	21	Kaliskie	5208	18.24
22	Bielskie	877	54.10	22	Łódzkie	5006	17.54
23	Bydgoskie	861	53.12	23	Wrocławskie	4853	17.00
24	Konińskie	837	51.63	24	Skierniewickie	4701	16.47
25	Kieleckie	833	51.39	25	Radomskie	4614	16.16
26	Wrocławskie	782	48.24	26	Jeleniogórskie	4562	15.98
27	Legnickie	776	47.87	27	Suwałskie	4515	15.82
28	Gdańskie	748	46.14	28	Katowickie	4294	15.04
29	Rzeszowskie	746	46.02	29	Konińskie	3879	13.59
30	Nowosądeckie	732	45.16	30	Białkopodlaskie	3762	13.18
31	Częstochowskie	718	44.29	31	Sieradzkie	3727	13.06
32	Przemyskie	718	44.29	32	Łomżyńskie	3675	12.87
33	Szczecińskie	716	44.17	33	Siedleckie	3633	12.73
34	Białkopodlaskie	705	43.49	34	Białostockie	3595	12.59
35	Elbląskie	691	42.63	35	Lubelskie	3577	12.53
36	Piotrkowskie	685	42.26	36	Chełmskie	3276	11.48
37	Łomżyńskie	679	41.89	37	Zamojskie	3182	11.15
38	Wałbrzyskie	657	40.53	38	Ostrołęckie	2978	10.43
39	Ostrołęckie	637	39.30	39	Częstochowskie	2851	9.99
40	Białostockie	608	37.51	40	Piotrkowskie	2563	8.98
41	Chełmskie	592	36.52	41	Tarnobrzesckie	2408	8.44
42	Olsztyńskie	584	36.03	42	Kieleckie	2264	7.93
43	Zielonogórskie	562	34.67	43	Tarnowskie	2230	7.81
44	Krośnińskie	550	33.93	44	Krakowskie	2223	7.79
45	Gorzowskie	540	33.31	45	Przemyskie	2044	7.16
46	Koszalińskie	500	30.85	46	Bielskie	1983	6.95
47	Suwałskie	479	29.55	47	Rzeszowskie	1575	5.52
48	Jeleniogórskie	441	27.21	48	Krośnińskie	1500	5.25
49	Ślupskie	437	26.96	49	Nowosądeckie	1410	4.94
	POLSKA	853	52.62		POLSKA	4189	14.68

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Przemiany agrarne. PSR 1996, GUS Warszawa 1997; Rocznik Statystyczny 1997; RS Województw 1997. GUS Warszawa 1997; Tabulogramy GUS 1997: Produkcja globalna, końcowa i towarowa w rolnictwie.

2. Częstkowa efektywność ekonomiczna pracy i ziemi

Pomiaru efektów dochodowych w rolnictwie polskim na tle rolnictwa krajów UE dokonano poprzez kategorię wartości dodanej brutto. Zaznaczyć jednak trzeba, że porównanie wielkości uzyskiwanego dochodu nastrocza więcej trudności niż porównanie wielkości produkcji. Stąd też uzyskane rezultaty analizy traktowane mogą być tylko orientacyjnie. W tabeli 3 dla celów ustalenia porównania wartości produkcji dodanej uzyskiwanej w rolnictwie polskim z rolnictwem krajów UE, jej wielkości przeliczono w dwóch wariantach:

- wartość dodaną brutto w cenach bieżących przeliczono na ECU wg kursu NBP (wariant A w tabeli),
- wartość dodaną brutto w cenach bieżących przeliczono na ECU wg parytetu siły nabywczej (wariant B w tabeli).

Wydaje się, że wartość dodana brutto ustalona według wariantu B lepiej odzwierciedla rzeczywistość, bowiem są wzięte pod uwagę różnice w poziomie cen i tylko te rezultaty obliczeń zostaną skomentowane.

Dochód uzyskiwany średnio przez rolników w UE – 15 z 1 ha UR jest o 87% wyższy niż w Polsce. Niższy poziom wartości dodanej brutto niż w rolnictwie polskim występuje w Hiszpanii, Portugalii i Szwecji, a zbliżony lecz nieco większy w Irlandii i Wielkiej Brytanii.

W związku z tym, że wartość dodana brutto jest kategorią dochodową, szczególnego znaczenia nabiera jej wielkość w przeliczeniu na 1 zatrudnionego. Średnio w krajach UE jej poziom jest wyższy niż w rolnictwie polskim prawie siedmiokrotnie. Zbliżony (ale jednak wyższy o 26%) poziom dochodu uzyskują rolnicy w Portugalii, w pozostałych krajach jest on wyższy od kilku do kilkunastu razy (por.[7]).

W tabeli 4 zamieszczono informacje o wysokości wartości dodanej brutto w przeliczeniu na 1 pełnozatrudnionego w przekroju województw. Podobnie jak w przypadku wydajności pracy określonej produkcją końcową, również przy pomiarze poprzez dochód występują duże różnice między województwami. Wysoka wydajność pracy – przekraczająca średnią krajową dwukrotnie, czyli powyżej 5 tys. ECU/1 zatrudnionego występuje w województwach, gdzie jest niskie zatrudnienie na 100 ha UR i/lub ma miejsce wysoka produkcja rolna w przeliczeniu na jednostkę obszaru ziemi. Taki poziom wydajności pracy w 1996 roku osiągnęli rolnicy w dwunastu województwach (warszawskie, elbląskie, gorzowskie, koszalińskie, legnickie, leszczyńskie, pilskie, poznańskie, śląskie, szczecińskie, toruńskie i wałbrzyskie). We wszystkich tych województwach przekroczono po-

ziom uzyskiwany przez rolników w Portugalii (3 078 ECU), a tylko w województwie szczecińskim, gdzie jest najwyższy w Polsce (9 278 ECU/1 pełnozatrudnionego) osiągnięty został poziom porównywalny z rolnictwem austriackim i irlandzkim.

Tabela 3

Wartość dodana brutto w rolnictwie w krajach UE i w Polsce w 1995 roku – ceny i kursy roku 1990

Kraje	Wartość dodana brutto (mln ECU)	Wartość dodana brutto na 1 ha UR			Wartość dodana brutto na 1 pełnozatrudnionego		
		ECU	Polska = 100		ECU	Polska = 100	
			Wariant A	Wariant B		Wariant A	Wariant B
RFN	17459	1009	370	203	21715	1622	890
Francja	27645	911	334	183	25574	1911	1048
Włochy	28817	1721	630	346	15687	1172	643
Holandia	9871	5028	1842	1012	44067	3293	1807
Belgia	3292	2415	885	486	38729	2895	1588
Luksemburg	120	945	346	190	20000	1495	820
W. Brytania	8862	558	204	112	20419	1526	837
Irlandia	2292	520	190	105	9550	714	391
Dania	3720	1372	503	276	35428	2648	1452
Grecja	6573	1273	466	256	9363	700	384
Hiszpania	11852	410	150	821	0658	797	437
Portugalia	1862	467	171	94	3078	230	126
Austria	2690	773	283	156	8432	630	346
Finlandia	2093	830	304	167	10413	778	427
Szwecja	1618	471	173	95	15863	1186	650
UE - 12	122365	949	348	191	16913	1264	693
UE - 15	128766	930	340	187	16389	1225	672
Polska ^a A ^{ab}	5038	273 ^c	100	X	1338 ^c	100	X
B ^c	9182	497 ^d	X	100	2439 ^c	X	100
C ^d	17926	970 ^e	X	X	4762 ^e	X	X

a/ 1996; b/ wartość dodana brutto w roku 1996 w cenach bieżących przeliczona na ECU w kursu NBP z końca 1996 (1 ECU = 3,558 zł); c/ wartość dodana brutto w roku 1996 w cenach bieżących przeliczona na ECU wg parytetu siły nabywczej; d/ mln zł, wg cen bieżących; e/ ECU; f/ zł

Źródło: The Agricultural Situation in the European Union 1996 Report, Brussels – Luxembourg, 1997; Rocznik statystyczny GUS, Warszawa 1997.

Na drugim biegunie występuje grupa województw, gdzie wydajność pracy jest skrajnie niska – poniżej 1 tys. ECU rocznie na 1 pełnozatrudnionego. Niski poziom wydajności pracy jest ściśle powiązany z wielkością struktury agrarnej i wysokim poziomem zatrudnienia w rolnictwie. Do grupy tych województw zalicza się: bielskie, krośnieński, nowosądeckie, piotrkowskie, przemyskie, rzeszowskie i tarnowskie.

Tabela 4

Hierarchia województw według wartości dodanej brutto w rolnictwie w przeliczeniu na 1 pełnozatrudnionego (1996)

Województwa	Wariant A ^a (ECU)	Wariant B ^b			w złotych
		(ECU)	Polska =100	EU-15=100	
Szczecińskie	5089	9277	380.4	56.6	18107
Elbląskie	3871	7056	289.3	43.1	13775
Piłskie	3802	6931	284.2	42.3	13529
Wałbrzyskie	3639	6633	272.0	40.5	12948
Warszawskie	3633	6624	271.6	40.4	12926
Koszalińskie	3412	6220	255.0	38.0	12140
Gorzowskie	3211	5853	240.0	35.7	11425
Leszczyńskie	3071	5598	229.5	34.2	10926
Poznańskie	3056	5571	228.4	34.0	10873
Legnickie	2941	5361	219.8	32.7	10465
Ślupskie	2762	5035	206.4	30.7	9827
Toruńskie	2756	5024	206.0	30.7	9807
Olsztyńskie	2617	4770	195.6	29.1	9311
Wrocławskie	2612	4761	195.2	29.0	9294
Opolskie	2462	4488	184.0	27.4	8759
Zielonogórskie	2199	4008	164.3	24.5	7823
Ciechanowskie	2025	3691	151.3	22.5	7207
Bydgoskie	1921	3502	143.6	21.4	6835
Płockie	1872	3412	139.9	20.8	6661
Jeleniogórskie	1782	3248	133.2	19.8	6340
Kaliskie	1566	2855	117.1	17.4	5572
Gdańskie	1521	2773	113.7	16.9	5412
Katowickie	1507	2747	112.6	16.8	5363
Łódzkie	1491	2718	111.4	16.6	5307
Suwałskie	1490	2716	111.4	16.6	5302
Radomskie	1482	2701	110.7	16.5	5273
Włocławskie	1454	2650	108.7	16.2	5172
Skierniewickie	1409	2568	105.3	15.7	5013
Konińskie	1172	2136	87.6	13.0	4172
Białostockie	1151	2098	86.0	12.8	4095
Łomżyńskie	1055	1923	78.8	11.7	3753
Siedleckie	1046	1907	78.2	11.6	3721
Zamojskie	1042	189	77.9	11.6	3706
Białkopodlaskie	1020	1859	76.2	11.3	3629
Lubelskie	1004	1830	75.0	11.2	3573
Sieradzkie	957	1744	71.5	10.6	3404
Chełmskie	827	1508	61.8	9.2	2943
Ostrołęckie	827	1508	61.8	9.2	2943
Częstochowskie	825	1504	61.7	9.2	2936
Tarnobrzeczkie	724	1320	54.1	8.1	2577
Krakowskie	655	1194	49.0	7.3	2329
Kieleckie	585	1066	43.7	6.5	2083
Przemyskie	530	966	39.6	5.9	1885
Tarnowskie	505	920	37.7	5.6	1796
Bielskie	427	778	31.9	4.7	1519
Piotrkowskie	404	736	30.2	4.5	1439
Krośnińskie	393	716	29.4	4.4	1400
Nowosądeckie	344	627	25.7	3.8	1225
POLSKA	1338	2439	100.0	14.9	4762

a/ Przyjęto kurs 1 ECU = 3,558 zł (w 1996 roku);

b/ Wg parytetu siły nabywczej (zł do ECU).

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Produkt Krajowy Brutto według województw za 1996 rok. GUS, Urząd Statystyczny w Katowicach 1998, Katowice 1998; Rocznik Statystyczny 1997, GUS Warszawa 1997.

3. Społeczna wydajność pracy w rolnictwie na tle pozostałych działów gospodarki narodowej

Rolnictwo należy do tych sektorów gospodarki, które mają trudności w uzyskiwaniu porównywalnej wydajności pracy. Prawdopodobnie w sensie statystycznym jest powszechna w skali globalnej. Na ogół również jest tak, że w krajach słabiej rozwiniętych, szczególnie tych przeludnionych, różnica między wydajnością pracy w rolnictwie a w działach pozarolniczych jest szczególnie wysoka.

W krajach UE – 15 wydajność pracy w rolnictwie w stosunku do działów pozarolniczych jest na poziomie niecałej jednej trzeciej, zaś w Polsce ta relacja wynosi niecałą jedną czwartą (tab 5). Niższą niż w Polsce wydajnością pracy w odniesieniu do działów pozarolniczych cechuje się rolnictwo w Austrii, Portugalii, Finlandii i Szwecji, a na podobnym poziomie w Niemczech i Luksemburgu. Najwyższą, w odniesieniu do działów pozarolniczych, wydajność pracy mają rolnicy holendercy i duńscy. Jednak przy tego rodzaju porównaniach trzeba cały czas mieć na uwadze bezwzględny poziom wydajności pracy (por. [7])

Udział rolnictwa w zakresie tworzenia wartości dodanej brutto w skali kraju od roku 1992 do roku 1996 zmalał z 7,45% do 6,70% (tab. 6). Taka też tendencja wystąpiła w zdecydowanej większości województw. Tylko w kilku miał miejsce znaczący wzrost tego udziału (wałbrzyskie, szczecińskie, śląskie). Najprawdopodobniej jest to spowodowane poprawą sytuacji w byłym sektorze państwowym na drodze jego prywatyzacji. Generalny spadek udziału rolnictwa w tworzeniu wartości dodanej brutto zaistniał przy wzroście udziału rolnictwa w zatrudnieniu (z 27,00% do 27,84%). W zakresie udziału rolnictwa w zatrudnieniu mają jednak miejsce istotne różnice między województwami. Mianowicie można wyodrębnić grupę województw (elbląskie, gorzowskie, jeleniogórskie, koszalińskie, olsztyńskie, pilskie, śląskie, suwalskie, szczecińskie i zielonogórskie), gdzie jak na okres czterech lat wystąpiło znaczące zmniejszenie udziału rolnictwa w zatrudnieniu. Są to jak widać województwa, w których duże znaczenie miał sektor państwowy, a w wyniku procesów prywatyzacji znaczna część osób w nim zatrudnionych straciła pracę. Z drugiej strony istnieje grupa województw, gdzie miał miejsce znaczący przyrost zatrudnienia (bialskopodlaskie, chełmskie, częstochowskie, kieleckie, krośnieńskie, lubelskie, nowosądeckie, przemyskie, radom-

skie, rzeszowskie, tarnobrzeskie i tarnowskie). Są to województwa, gdzie i tak zatrudnienie było bardzo wysokie. W znacznej części tych województw nastąpił regres zatrudnienia w przemyśle, co w pierwszym rzędzie dotknęło ludność chłoporobotniczą, przyczyniając się do zwiększenia zatrudnienia w rolnictwie. Sprawilo to, że w tych właśnie województwach przede wszystkim nastąpiło pogorszenie wydajności pracy w rolnictwie względem działów pozarolniczych. Można skonstatować, że w tych województwach, gdzie wydajność pracy w rolnictwie w relacji do działów pozarolniczych była najgorsza, sytuacja w tym zakresie uległa pogłębieniu (bielskie, piotrkowskie, rzeszowskie, tarnowskie, tarnobrzeskie, chełmskie i lubelskie).

Tabela 5

Wydajność pracy w rolnictwie na tle całej gospodarki narodowej (1995)

Kraje	Udział rolnictwa w zatrudnieniu %	Udział rolnictwa w wartości danej brutto %	Relacja wydajności pracy w rolnictwie do wydajności pracy w całej gospodarce %
Belgia	2,7	1,3	48,1
Dania	4,4	2,6	59,1
Niemcy	3,3	0,8	24,2
Grecja	20,4	7,3	35,8
Hiszpania	9,3	3,0	32,3
Francja	4,9	2,0	40,8
Irlandia	11,1	4,8	43,2
Włochy	7,5	2,7	36,0
Luksemburg	3,7	0,9	24,3
Holandia	3,7	2,9	78,4
Austria	7,3	1,1	15,1
Portugalia	11,5	2,0	17,4
Finlandia	7,7	1,1	14,3
Szwecja	3,0	0,4	13,3
W. Brytania	2,1	1,0	47,6
UE – 15	5,3	1,7	32,1
Polska	27,8	6,7	24,1

Źródło: Obliczenia własne na podstawie The agricultural situation in the European Union. 1996. Report European Commission, Brussel, Luxembourg 1997. Rocznik Statystyczny Województw 1997, GUS, Warszawa 1998; Produkt Krajowy Brutto według województw za 1996 rok. GUS Urząd Statystyczny w Katowicach 1998, Katowice 1998.

Tabela 6

Hierarchia województw ustalona ze względu na relację produktywności pracy w rolnictwie do produktywności w całej gospodarce w latach 1992 i 1996 1992 i 1996.

Lp.	Województwo	Gospodarka narodowa w 1992 = 100	Lp.	Województwo	Gospodarka narodowa w 1996 = 100
1	Leszczyńskie	73.04	1	Szczecińskie	65.59
2	Pińskie	56.43	2	Pińskie	64.44
3	Elbląskie	54.06	3	Wałbrzyskie	62.23
4	Poznańskie	48.84	4	Elbląskie	57.88
5	Ciechanowskie	48.51	5	Koszalińskie	55.41
6	Koszalińskie	47.09	6	Gorzowskie	55.29
7	Toruńskie	46.34	7	Leszczyńskie	54.55
8	Opolskie	45.13	8	Słupskie	50.80
9	Zamojskie	42.43	9	Toruńskie	48.06
10	Siedleckie	41.05	10	Olsztyńskie	46.51
11	Olsztyńskie	40.77	11	Ciechanowskie	45.86
12	Wałbrzyskie	40.51	12	Poznańskie	45.36
13	Gorzowskie	40.09	13	Warszawskie	43.12
14	Wrocławskie	38.74	14	Opolskie	42.27
15	Szczecińskie	38.62	15	Zielonogórskie	38.33
16	Słupskie	36.90	16	Wrocławskie	36.04
17	Legnickie	36.52	17	Legnickie	35.61
18	Białkopodlaskie	36.06	18	Radomskie	35.37
19	Kaliskie	35.75	19	Suwałskie	35.13
20	Łomżyńskie	35.48	20	Skiermiewickie	33.35
21	Lubelskie	35.45	21	Kaliskie	33.25
22	Bydgoskie	34.37	22	Zamojskie	33.15
23	Włocławskie	34.30	23	Bydgoskie	32.78
24	Chełmskie	34.25	24	Włocławskie	32.59
25	Radomskie	33.99	25	Płockie	30.68
26	Warszawskie	33.69	26	Łomżyńskie	30.13
27	Skiermiewickie	33.48	27	Jeleniogórskie	29.86
28	Zielonogórskie	29.41	28	Siedleckie	29.46
29	Suwałskie	27.90	29	Białkopodlaskie	27.97
30	Białostockie	27.37	30	Sieradzkie	26.63
31	Przemyskie	26.83	31	Białostockie	25.45
32	Konińskie	26.39	32	Łódzkie	23.6
33	Sieradzkie	25.85	33	Gdańskie	23.11
34	Płockie	25.51	34	Konińskie	22.89
35	Kieleckie	24.81	35	Chełmskie	22.14
36	Jeleniogórskie	24.03	36	Lubelskie	21.16
37	Ostrołęckie	24.03	37	Ostrołęckie	20.50
38	Tarnobrzęskie	23.65	38	Katowickie	19.89
39	Gdańskie	23.28	39	Tarnobrzęskie	18.93
40	Tarnowskie	22.41	40	Częstochowskie	18.44
41	Częstochowskie	21.47	41	Przemyskie	15.96
42	Łódzkie	20.16	42	Kieleckie	14.78
43	Rzeszowskie	18.37	43	Tarnowskie	13.13
44	Katowickie	17.43	44	Krakowskie	11.39
45	Piotrkowskie	15.81	45	Krośnieńskie	10.68
46	Krakowskie	14.98	46	Nowosądeckie	10.25
47	Krośnieńskie	13.54	47	Rzeszowskie	8.72
48	Nowosądeckie	11.97	48	Piotrkowskie	8.69
49	Bielskie	9.59	49	Bielskie	8.05

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Produkt Krajowy Brutto i dochody ludności według województw w 1992 roku. Część I. Metodologia i wyniki badania. GUS Warszawa 1994; Produkt Krajowy Brutto według województw za 1996 r. GUS Urząd Statystyczny w Katowicach 1998. Katowice 1998.

4. Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że całe rolnictwo polskie cechuje się wyraźnie niższą produktywnością ziemi i pracy od rolnictwa krajów UE. Jednak różnice regionalne uwypuklają ten problem z całą ostrością. Jest to rezultatem zarówno wysokiego poziomu wykorzystywanych zasobów czynników produkcji, jak również niskiej efektywności technicznej wytwarzania. Mimo niższej wyceny użycia zasobów ziemi i pracy, który to element staje się i tak coraz mniej skuteczny, bez poprawy ich produktywności ulegać pogorszeniu będzie sytuacja konkurencyjna polskiego rolnictwa. Ta zaś zmieniać się będzie mogła zasadniczo na korzyść polskiego rolnictwa tylko poprzez jego głębokie zmiany strukturalne. Elementem stymulującym taki scenariusz wydarzeń będą procesy integracyjne z UE, zaś wieś i rolnictwo, pod warunkiem właściwego przygotowania odpowiednich programów regionalnych przez organy administracji rządowej i samorządowej, być powinno jednym z głównych beneficjentów tych procesów.

Literatura:

- [1] Adamowicz M. – *Cele i skutki interwencjonizmu rolnego*. Wieś i rolnictwo nr 3/4, s.35-49, 1992
- [2] Huneck T. – *Uwarunkowania strategii rozwoju wsi i rolnictwa w Polsce*. Wyd. PAN, Warszawa 1991
- [3] Kożuch A. – *Uwagi o regionalnym zróżnicowaniu warunków gospodarowania w rolnictwie*. W: *Polityka gospodarcza i społeczna państwa a polityka regionalna*. 1994
- [4] Paszkowski S., Pocza W., Wysocki F. – *Sytuacja strukturalna i produkcyjna rolnictwa polskiego na tle rolnictwa UE (diagnoza, próba prognozy, kierunki i priorytety polityki rolnej)*. W: *Identyfikacja priorytetów w modernizacji sektora rolno-spożywczego w Polsce*. FAPA, Warszawa 1998
- [5] Pocza W. – *Rolnictwo polskie a rolnictwo EWG (studium komparatywne)*. Roczniki AR w Poznaniu. Rozprawy naukowe, zeszyt 247, Poznań 1994
- [6] Pocza W. – *Sytuacja strukturalna i produkcyjna rolnictwa polskiego w aspekcie integracji z Unią Europejską*, w: *Wieś i rolnictwo w procesie integracji Polski z Unią Europejską*. Wyd. AR w Poznaniu, Poznań 1998
- [7] Pocza W., Wysocki F. – *Sytuacja strukturalna i efektywnościowa rolnictwa polskiego w aspekcie integracji z UE (analiza regionalna)*. Opracowanie dla Rządowego Centrum Studiów Strategicznych. Poznań 1998
- [8] Wojciechowska-Ratajczak B. *Główne kierunki polityki strukturalnej wobec wsi i rolnictwa w Polsce*, w: *Wieś i rolnictwo w procesie integracji Polski z Unią Europejską*. Wyd. AR w Poznaniu, Poznań 1998
- [9] Woś A., Zegar J.S. – *Polityka rolna do końca XX wieku*. Wyd. IERiGŻ, Warszawa 1992

FELIKS WYSOCKI
ALEKSANDRA ŁUCZAK

Zróżnicowanie przestrzenne szachownicy gruntów w Polsce

1. Wstęp

W pracy rozważane jest zagadnienie zróżnicowania przestrzennego zjawiska rozdrobnienia gruntów użytkowanych rolniczo, określane mianem szachownicy gruntów. Polega ono na występowaniu gruntów gospodarstwa w kilku działkach, rozmieszczonych na znacznej powierzchni wsi lub gminy. Obszar jednego gospodarstwa często składa się z wielu małych i nieregularnych kształtów działek a czasem również nadmiernie zwężonych lub wydłużonych. Takie ułożenie gruntów gospodarstwa jest bardzo niekorzystne, gdyż komplikuje prace polowe, stanowiąc poważną przeszkodę dla mechanizacji i w dużej mierze utrudniając transport, nawożenie i meliorowanie, co podnosi koszty produkcji rolnej, a w konsekwencji hamuje postęp w gospodarstwie. W Polsce szachownica występuje w bardzo dużym nasileniu.

Szachownica gruntów została ukształtowana historycznie przez różne czynniki: społeczne, ekonomiczne, kulturowe i geograficzne. Na jej zróżnicowanie przestrzenne miała również wpływ polityka rolno i społeczno-ekonomiczna. Spośród czynników geograficznych, które przyczyniły się do powstania szachownicy gruntów należy wymienić ukształtowanie terenu, rozmieszczenie gruntów między naturalnymi zbiornikami wodnymi, przestrzenne zróżnicowanie jakości użytków rolnych oraz ich rodzaj. Przy podziałach ziemi często dążono do tego, aby każdy właściciel posiadał ziemię podobnej jakości i struktury, co powodowało, że jeden nabywca otrzymywał ziemię w kilku kawałkach ułożonych między gruntami innych gospodarstw. Wśród czynników społecznych mających wpływ na powstawanie szachownicy gruntów należy wymienić przeludnienie wsi, które miało miejsce w latach 20 i 30 XX wieku oraz podziały majątkowe gospodarstw. W okresie powojennym na dekoncentrację ziemi rolniczej bardzo istotny wpływ miał rozwój przemysłu, budowa dróg, linii kolejowych i urządzeń melioryzacyjnych.

Istotnym czynnikiem, który nasilił powstawanie szachownicy gruntów jest niekonsekwencja w prowadzonej przez państwo polityce rolnej. Wprowadzona reforma rolna spowodowała dekoncentrację ziemi, a w okresie gwałtownej kolektywizacji występowała koncentracja ziemi. W 1956 roku rozwiązano spółdzielnie produkcyjne co znowu prowadziło do podziałów gruntów. Podobne zjawisko miało miejsce w latach siedemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych. Ziemię, którą rolnicy indywidualni oddawali w zamian za rentę, w większości przekazano do sektora gospodarstw państwowych. Po roku 1980 część tych ziem znowu powróciła do rolników indywidualnych, a wprowadzona w 1982 roku ustawa¹ z dnia 26 marca pozwoliła na dalsze rozdrabnianie gruntów gospodarstw (Rudnicki 1982).

Do rozdrobnień gruntów gospodarstw przyczyniła się także polityka państwa, która wprowadzała wysokie podatki dla większych obszarowo gospodarstw chłopskich, a także inne dodatkowe obciążające świadczenia. Szczególnie duży wpływ na szachownicę gruntów i nieprawidłowy ich układ miał nieformalny obrót ziemią i powiększanie przez rolników obszarów swoich gospodarstw poprzez dokupowanie małych kawałków ziemi znacznie oddalonych od ośrodka gospodarczego.

Celem opracowania jest próba przedstawienia zróżnicowania przestrzennego szachownicy gruntów w Polsce na podstawie danych z powszechnego spisu rolnego 1996. Identyfikacja różnic międzyregionalnych w tym zakresie może być pomocna przy opracowywaniu strategii rozwoju rolnictwa w regionach.

2. Materiały i metodyka badań

Za podstawę źródłową badań przyjęto dane statystyczne o liczbie gospodarstw rolnych (bez działek) w sektorze prywatnym według liczby działek: 1, 2 – 3, 4 – 5, 6 – 9, 10 i więcej oraz według 49 byłych województw (Przemiany agrarne, 1997)².

Klasyfikację województw ze względu na strukturę szachownicy gruntów oraz jej charakterystykę w wyodrębnionych klasach typologicznych przeprowadzono przy zastosowaniu metodyki zapropono-

¹Dziennik Ustaw 1982, nr 11, poz.80.

²Badania struktury rozdrobnienia gruntów przeprowadzane są rzadko. W Polsce, zaczęto je wykonywać dopiero po II Wojnie Światowej, a mianowicie w latach 1960, 1987 i 1996.

wanej przez Wysockiego (1996). Obejmuje ona etapy postępowania polegające na:

- 1) zdefiniowaniu badanej struktury,
- 2) określeniu cech charakteryzujących strukturę w zbiorowości województw,
- 3) klasyfikacji województw opisanych za pomocą wyróżnionych cech,
- 4) wyznaczeniu najlepszego podziału zbiorowości województw na klasy na podstawie kryterium ekstremalności wskaźnika jakości klasyfikacji,
- 5) wyróżnieniu cech charakterystycznych w klasach i na tej podstawie identyfikacji typów struktury, czyli jednostek charakterystycznych reprezentujących klasy województw o podobnych właściwościach szachownicy gruntów.

Badaną strukturę tworzą cechy, którymi są udziały procentowe gospodarstw z różną liczbą działek: 1, 2–3, 4–5, 6–9, 10 i więcej w ogólnej liczbie gospodarstw.

Klasyfikację województw ze względu na wyróżnione cechy przeprowadzono przy wykorzystaniu metod eliminacji wektorów oraz klasyfikacji rozmytej za pomocą algorytmu Gaussa. Metodę eliminacji wektorów (Chomętowski i Sokołowski 1978), która jest jedną z metod klasyfikacji rozłącznej, zastosowano do klasyfikacji wstępnej województw. Podziały wytworzone tą metodą oceniono według wartości wskaźników obliczonych metodą Calińskiego-Harabasa (Caliński i Harabasz 1974, Wysocki 1996), co w efekcie doprowadziło do ustalenia najwłaściwszej liczby klas województw o podobnych właściwościach szachownicy.

Zastosowanie metod klasyfikacji rozłącznej prowadzi do sytuacji, w której każdej jednostce zbiorowości przypisuje się właściwości wyłącznie jednego typu struktury. Jednak taki, jednoznaczny, wynik rozpoznawania może być uznany za mało realistyczny. Zazwyczaj każda jednostka ma właściwości wielu typów. Zatem często chodzi o rozstrzygnięcie, w jakim stopniu poszczególne jednostki przynależą do każdego z wyodrębnionych typów. W takim przypadku za najwłaściwsze do stosowania okazują się metody klasyfikacji rozmytej. Ich idea jest oparta na pojęciu zbioru rozmytego (Zadeh 1965).

W opracowaniu zastosowano metodę klasyfikacji rozmytej opartą na algorytmie Gaussa (Li i Mukaidono 1999). W omawianej metodzie zadawanymi parametrami są: liczba klas rozmytych oraz wartości początkowe stopni przynależności jednostek (województw) do

tych klas. Można je ustalać różnymi sposobami. W pracy posłużono się wynikami klasyfikacji rozłącznej uzyskanymi metodami eliminacji wektorów i Calińskiego-Harabasa. W wyniku klasyfikacji rozmytej każda jednostka (województwo) zostaje zaklasyfikowana do klas z określonym stopniem przynależności, będącym liczbą z przedziału $<0,1>$, przy czym suma wszystkich stopni przynależności dla każdego województwa równa się jedności³.

Stopień przynależności określa się z jaką dana jednostka przynależy do określonej klasy. Im wyższy stopień przynależności, tym bardziej dana jednostka jest charakteryzowana przez cechy danej klasy. Rozwiązanie zagadnienia klasyfikacji rozmytej przyjmuje formę tablicy zawierającej stopnie przynależności do poszczególnych klas. Uzyskany podział można łatwo przekształcić na klasy rozłączne, stosując zasadę, według której daną jednostkę przypisuje się do tej klasy, dla której stopień jej przynależności jest najwyższy.

Wyniki klasyfikacji rozmytej wykorzystuje się do identyfikacji typów. Typ jest identyfikowany za pomocą nazwy i wartości statystyk opisowych (średnich klasowych) odnoszących się do zespołu wybranych cech, merytorycznie związanych z badaną strukturą. Jego nazwa wywodzi się od nazw tych cech definiujących badaną strukturę, które są najbardziej charakterystyczne dla odpowiadającej mu klasy. Wyodrębnia się je, stosując klasyfikację cech według przyjętej skali unormowanych odchyłeń rozmytych średnich klasowych względem średnich ogólnych (Wysocki 1996).

3. Ogólna charakterystyka szachownicy gruntów w Polsce

Według danych powszechnego spisu rolnego przeprowadzonego w 1996 roku przeciętne indywidualne gospodarstwo rolne⁴ w Polsce miało powierzchnię 6,99 ha użytków rolnych, podczas gdy w krajach Unii Europejskiej – 16,40 ha, czyli 2,5 razy więcej. Ogółem w kraju 42,8% indywidualnych gospodarstw rolnych miało grunty w 4 i więcej działkach, z czego 20,5% – w szachownicy uciążliwej⁵ (tabela 1).

³Problem znalezienia stopni przynależności sprowadza się do rozwiązania szczególnego zagadnienia programowania matematycznego, w którym zakłada się minimalizację nieliniowej funkcji celu mierzącej jakość klasyfikacji rozmytej na zbiorze określonym przez liniowe warunki ograniczające (Wysocki 1996, Li i Mukaidono 1999).

⁴Bez działek poniżej 1 ha.

⁵Przyjęto konwencję, że szachownica uciążliwa ma miejsce wtedy, gdy grunty gospodarstwa występują w liczbie 6 i więcej działek (Ustawa o scalaniu i wymianie gruntów z 1968 roku), a zwykła – gdy w gospodarstwie jest 4 i więcej działek.

tużono
imina-
rozmy-
o klas z
o udziału
każde-

rynale-
m bar-
klasy.
nę tab-
n klas.
ne, sto-
klasy,

acji ty-
atystyk
wybra-
nazwa
e, które
y. Wy-
j skali
ględem

ce

zonego
Polsce
krajach
w kraju
i wię-
ela 1).

agadnienia
mierzącej
(Wysocki

występują
gdy w go-

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 1 występowanie szachownicy gruntów nasilało się wraz ze wzrostem powierzchni użytków rolnych gospodarstwa. W klasie gospodarstw największych, o powierzchni powyżej 50 ha, rozdrobnienie pól (na 4 i więcej działek) dotyczyło prawie 80% gospodarstw, a uciążliwe – prawie 60% gospodarstw.

Badania szachownicy gruntów były przeprowadzane w Polsce w okresie powojennym w latach 1960, 1987 i 1996⁶, lecz w roku 1996 zastosowano nieco inne kryterium klasyfikacji gospodarstw według liczby działek, co daje możliwość porównania jej obecnego nasilenia z występującym w latach 1960 i 1987 tylko w odniesieniu do szachownicy uciążliwej (tabela 2).

Z analizy danych zawartych w tabeli 2 wynika, że w całej zbiorowości gospodarstw nie zaszły większe zmiany w szachownicy gruntów. Praktycznie w latach 1960 i 1987 udział gospodarstw pozostających w szachownicy był wciąż taki sam (56%), natomiast dał zaobserwować się wzrost liczby gospodarstw, które miały grunty w uciążliwej szachownicy. Od roku 1960 do 1996 odsetek tych gospodarstw wzrósł o 3,1%. Charakterystyczne też było zmniejszenie odsetka gospodarstw z uciążliwą szachownicą w gospodarstwach małych (do 5 ha) w roku 1987 w stosunku do poprzedniego okresu badań.

W latach 1960–1987 scalanie gruntów przebiegało ze zmiennym nasileniem. Największe nasilenie tych prac przypadło na lata 1968–1971. Rudnicki (1989) podaje, że w okresie tym ogólny obszar scalonych gruntów zwiększył się ze 185 tys. ha w 1968 roku do 324 tys. ha w 1971 rocznie, a ogólna powierzchnia scalonych gruntów w latach siedemdziesiątych wynosiła ok. 300 tys. ha średniorocznie. W latach osiemdziesiątych obserwowane było coroczne zmniejszanie się obszaru scalanych gruntów. W tym czasie prawie nie przeprowadzano kompleksowych prac scaleniowych w całych wsiach (Wiatrak 1990).

W 1996 w stosunku do 1987 roku nasilenie szachownicy w układzie struktury obszarowej gospodarstw trochę zmniejszyło się w gospodarstwach mniejszych i średnich obszarowo, a praktycznie nie zmieniło się w gospodarstwach większych (powyżej 10 ha). Generalnie w ostatnich latach nasilenie szachownicy nie zmniejszyło się mimo możliwości wolnego obrotu ziemią od 1990 roku. Natomiast sca-

⁶W latach 1960 i 1987 gospodarstwa były klasyfikowane według szachownicy o liczbie 1, 2, 3–5, 6–9 oraz 10 i więcej działek, natomiast w 1996 roku przyjęto klasy liczby działek: 1, 2–3, 4–5, 6–9 oraz 10 i więcej.

lanie gruntów w latach dziewięćdziesiątych przeprowadzono tylko na obszarze ok. 10 tys. ha rocznie. Z danych powszechnego spisu rolnego przeprowadzonego w 1996 r. (Użytkowanie i jakość gruntów, 1997) wynika, że tylko w wypadku szachownicy uciążliwej, to znaczy z liczbą działek w gospodarstwie 6 lub więcej, znajduje się 41,1% powierzchni użytków rolnych tj. prawie 7 mln ha, które są w posiadaniu około 420 tysięcy gospodarstw.

Można więc stwierdzić, że w okresie minionych czterdziestu lat nie ujawnił się postęp w likwidowaniu szachownicy gruntów w Polsce. Pozostaje ona nadal jedną z barier, na jakie napotykać będzie rolnictwo polskie w swoim rozwoju.

Tabela 1

Szachownica gruntów w indywidualnych gospodarstwach rolnych według powszechnego spisu rolnego w 1996 r.

Wyszczególnienie	Procent gospodarstw z gruntami w szachownicy			
	4 i więcej działek	z tego działek		
		4 – 5	6 – 9	10 i więcej
Ogółem	42,8	22,3	14,3	6,2
W grupach obszarowych użytków rolnych w ha:				
1 – 2	19,9	12,5	5,1	2,2
2 – 5	38,5	21,9	11,1	5,5
5 – 7	51,1	27,3	17,4	6,4
7 – 10	55,9	28,3	20,3	7,3
10 – 15	59,9	28,1	23,1	8,7
15 – 20	64,0	27,5	25,4	11,1
20 – 30	69,1	26,7	28,4	14,0
30 – 50	74,1	25,2	29,1	19,8
50 i więcej	79,0	19,7	27,6	31,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Użytkowanie i jakość gruntów*, 1996.

Tabela 2

Zmiany w szachownicy gruntów w latach 1960–1996

Wyszczególnienie	Lata	Procent gospodarstw, w których użytki rolne są w:	
		3 i więcej działkach	6 i więcej działkach
Rolnictwo indywidualne ogółem	1960	56,0	17,4
	1987	56,1	19,7
	1996 ¹⁾	—	20,5
W grupach obszarowych w ha ²⁾ : 0,5-2	1960	32,7	6,2
	1987	24,3	4,1
	1996	—	7,3 ³⁾
2-5	1960	60,2	19,2
	1987	59,0	17,3
	1996	—	16,6
5-7	1960	66,5	23,6
	1987	71,8	26,5
	1996	—	23,8
7-10	1960	68,2	22,5
	1987	75,2	30,7
	1996	—	27,6
10 i więcej	1960	66,0	22,0
	1987	78,5	35,9
	1986	—	35,9

¹⁾Bez działek poniżej 1 ha.²⁾W latach 1960 i 1987 grupowanie według grup obszarowych powierzchni ogólnej gospodarstwa, w 1996 r. według powierzchni użytków rolnych gospodarstwa.³⁾W grupie obszarowej indywidualnych gospodarstw rolnych o powierzchni 1–2 ha użytków rolnych.

Źródło: Szemberg (1989).

4. Charakterystyka szachownicy gruntów w ujęciu przestrzennym

W wyniku przeprowadzonego postępowania obejmującego zastosowanie metod eliminacji wektorów, oceny jakości klasyfikacji oraz klasyfikacji rozmytej Gaussa uzyskano podział na 6 klas typologi-

cznych województw o różnym poziomie nasilenia szachownicy gruntów (tabela 3, rys. 1).

Tabela 3

Struktura gospodarstw rolnych w sektorze prywatnym (bez działek) według szachownicy gruntów oraz grup typologicznych województw

Numer klasy	Gospodarstwa o liczbie działek				
	1	2 – 3	4 – 5	6 – 9	10 i więcej
	w odsetkach				
I	16,7	28,2	14,9	15,5	24,7
II	7,8	35,2	28,3	20,9	7,8
III	10,9	39,1	25,7	17,7	6,6
IV	17,2	43,5	21,9	13,0	4,4
V	22,5	46,4	19,0	9,5	2,6
VI	32,9	44,8	14,4	6,4	1,5
Polska	16,3	40,6	22,1	14,3	6,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Przemiany agrarne*, 1997.

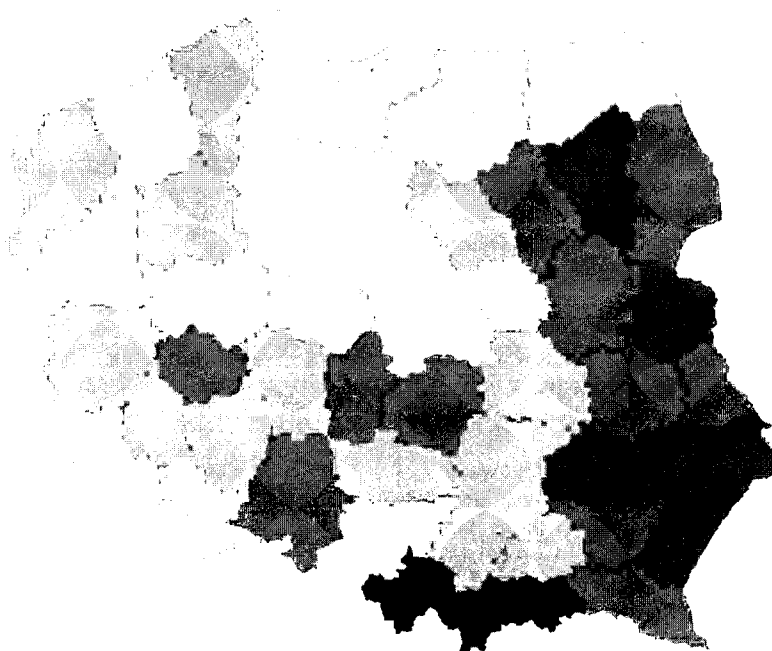
Tabela 4

Struktura powierzchni użytków rolnych w indywidualnych gospodarstwach rolnych według grup obszarowych oraz grup typologicznych województw

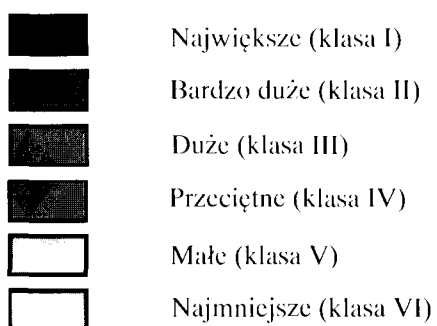
Numer klasy	Grupy obszarowe użytków rolnych			Ogółem	Średnia powierzchnia gospodarstwa w ha
	1 – 5 ha	5 – 15 ha	Powyżej 15 ha		
	w odsetkach				
I	71,6	24,6	3,7	100,0	3,0
II	24,6	52,1	23,3	100,0	6,4
III	24,2	51,5	24,3	100,0	6,2
IV	23,7	40,7	35,6	100,0	6,6
V	9,9	31,0	59,1	100,0	10,5
VI	12,7	47,7	39,6	100,0	8,6
Polska	20,8	43,6	35,7	100,0	6,99

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Wyniki spisu rolnego*, 1997.

Rys. 1. Zróżnicowanie przestrzenne nasilenia występowania szachownicy gruntów w Polsce.



Nasilenie występowania szachownicy gruntów



Na kolejnych stronach i w tabeli 5 przedstawiono analizę typów szachownicy gruntów w układzie wyodrębnionych klas województw.

Tabela 5

Charakterystyka klas województw ze względu na nasilenie występowania szachownicy gruntów w sektorze prywatnym gospodarstw rolnych (bez działek) w 1996 r.

Numer klasy	Charakterystyka szachownicy	Liczba województw	Województwa w starym układzie
I	Największe nasilenie uciążliwej szachownicy gruntów – 40,2%. Rozdrobnienie na 10 i więcej działek w 24,7%.	2	bielskie (1,00) ¹⁾ , nowosądeckie (1,00)
II	Bardzo duże nasilenie szachownicy gruntów. Szachownica gruntów dotyczy 57,0% gospodarstw, w tym 28,7% jest to szachownica uciążliwa.	5	bialskopodlaskie (1,00), łomżyńskie (0,99), przemyskie (1,00), tarnobrzeskie (0,92), zamojskie (1,00)
III	Duża częstość występowania szachownicy gruntów. Grunty w gospodarstwach podzielone są w większości na 4 – 9 działek – 43,4%, 11,0% gospodarstw posiada grunty niepodzielone. Szachownica uciążliwa dotyczy 24,3% gospodarstw.	11	białostockie (0,98), chełmskie (1,00), krośnińskie (0,59), leszczyńskie (0,98), lubelskie (1,00), opolskie (1,00), ostrołęckie (0,94), piotrkowskie (1,00), rzeszowskie (1,00), siedleckie (0,96), sieradzkie (0,99)
IV	Przeciętne nasilenie szachownicy gruntów (39,3%). Szachownica uciążliwa obejmuje 17,4% gospodarstw.	13	ciechanowskie (1,00), częstochowskie (0,97), kaliskie (1,00), kieleckie (0,98), krakowskie (1,00), legnickie (1,00), pilskie (0,68), radomskie (0,67), słupskie (0,64), szczecińskie (1,00), tarnowskie (0,97), wrocławskie (0,91), zielonogórskie (0,99)
V	Średnio niskie nasilenie występowania szachownicy, grunty w gospodarstwach występują w 2–3 działkach – 46,4%. Szachownica uciążliwa obejmuje 12,1% gospodarstw.	10	elbląskie (1,00), gorzowskie (1,00), jeleniogórskie (1,00), katowickie (1,00), koninские (0,94), koszalińskie (1,00), olsztyńskie (1,00), poznańskie (1,00), suwalskie (0,95), wałbrzyskie (1,00)
VI	Małe nasilenie szachownicy gruntów. Gospodarstwa skupiające ziemię w jednej działce – 32,9%. 7,9% gospodarstw ma grunty w szachownicy uciążliwej.	8	warszawskie (1,00), bydgoskie (1,00), gdańskie (1,00), łódzkie (1,00), płockie (0,99), skierniewickie (0,89), toruńskie (1,00), wrocławskie (1,00)

¹⁾ W nawiasach podano stopnie przynależności województwa do danej klasy uzyskane z klasyfikacji rozmytej.

Pierwszą klasę utworzyły województwa o największym nasileniu szachownicy gruntów. Największe rozdrobnienie gruntów gospodarstw rolnych utrzymuje się na obszarach byłych województw bielskiego i nowosądeckiego. Tutaj gospodarstwa składające się z największej liczby działek (10 i więcej) stanowią prawie 25% ogółu gospodarstw. W tych dwóch województwach zwykła szachownica występuje w ponad 50% gospodarstw, a uciążliwa w ok. 40%. W ogólnej liczbie gospodarstw rolnych o powierzchni użytków rolnych powyżej 1 ha tylko 16,7% posiada grunty w jednym kawałku. Jak widać z tabeli 4 na obszarze tych województw ponad 70% ogółu użytków rolnych (UR) użytkują indywidualne gospodarstwa rolne 1–5 hektarowe, przy czym średnia powierzchnia gospodarstwa wynosi tam tylko 3 ha i jest najniższa wśród omawianych klas. Gospodarstwa o powierzchni powyżej 15 ha użytkują tylko 3,7% ogółu UR. Na terenie tych województw praktycznie nie występują gospodarstwa duże, o powierzchni ponad 50 ha.

W drugiej klasie występują województwa o bardzo dużym rozdrobnieniu gruntów, gdzie szachownica gruntów dotyczy ponad 55% gospodarstw, a uciążliwa prawie 30%. W rozważanej klasie województw znalazły się: białskopodlaskie, łomżyńskie, przemyskie, tarnobrzeskie, zamojskie. Ponad połowa powierzchni UR należy tutaj do indywidualnych gospodarstw rolnych o powierzchni 5 – 15 ha, a przeciętna powierzchnia gospodarstwa wynosi 6,4 ha.

Trzecią klasę stanowi 11 byłych województw głównie z regionów południowej i wschodniej Polski o średniej powierzchni użytków rolnych przypadającej na indywidualne gospodarstwo rolne wynoszącej 6,2 ha. Na obszarze tym szachownica dotyczy prawie 50% gospodarstw, a uciążliwa ok. 25 %. Natomiast obszar północny i zachodni Polski cechuje się mniejszym zróżnicowaniem nasilenia szachownicy. Czwartą klasę utworzyło 13 województw, gdzie stopień nasilenia szachownicy jest przeciętny. W tej klasie 40% gospodarstw rolnych objętych jest zwykłą szachownicą. Tutaj średnia powierzchnia indywidualnego gospodarstwa rolnego jest zbliżona do średniej krajowej i wynosi – 6,6 ha. Udziały procentowe powierzchni gospodarstw indywidualnych w grupach obszarowych również są zbliżone do średnich krajowych (tabela 4).

Piątą klasę tworzą województwa, które mają nasilenie szachownicy tylko w 31,1%. Tutaj uciążliwa szachownica obejmuje 12,1% gospodarstw. W klasie tych województw prawie 60% gruntów użytkują indywidualne gospodarstwa rolne powyżej 15 ha, a tylko

niecałe 10% w przedziale – 1–5 ha. Obserwuje się również średnią powierzchnię gospodarstwa (10,5 ha) wyższą niż w pozostałych klasach. Sytuacja taka związana jest z tym, że znalazły się tu województwa, w których przeważały państwowe gospodarstwa rolne.

Ostatnią – szóstą klasę stanowią województwa o najniższym rozdrobnieniu gruntów. Najmniejsze nasilenie szachownicy gruntów występuje w byłych województwach: warszawskim, bydgoskim, gdańskim, łódzkim, płockim, skierniewickim, toruńskim, włocławskim. Tutaj odsetek gospodarstw z szachownicą zwykłą waha się w granicach 15,7 – 28,9 %, a z uciążliwą – w granicach 4,5 – 12,6%. Zaś prawie 40% ogółu UR użytkują indywidualne gospodarstwa rolne powyżej 15 ha. Klasa ta wyróżnia się ponadto wyższą od średniej krajowej przeciętną powierzchnią gospodarstwa wynoszącą 8,6 ha.

5. Wnioski

1. W Polsce szachownica (rozdrobnienie) gruntów występuje w bardzo dużym nasileniu i ma to szereg negatywnych następstw, gdyż rozdrobnienie gruntów znacznie podnosi nie tylko koszty produkcji rolnej (transportu, nawożenia, melioracji itd.) ale także hamuje wprowadzanie postępu (technicznego, organizacyjnego, biologicznego) do rolnictwa.
2. W ostatnich latach nasilenie szachownicy gruntów nie zmniejszyło się istotnie mimo możliwości wolnego obrotu ziemią oraz utworzenia gospodarstw na gruntach byłych państwowych gospodarstw rolnych, które – jak wiadomo – charakteryzowały się bardziej poprawnym rozłogiem.
3. W Polsce występuje znaczne zróżnicowanie przestrzenne zjawiska szachownicy gruntów. Zostało ono ukształtowane pod wpływem uwarunkowań przyrodniczych, historycznych i społeczno-ekonomicznych.
4. W największym nasileniu szachownica gruntów występuje w tych regionach, w których istnieje rozdrobniona struktura obszarowa. Najgorsza - pod tym względem – sytuacja występuje w południowych i wschodnich regionach Polski. Natomiast najmniejsze rozdrobnienie gruntów obserwowane jest na obszarze północno-środkowym Polski. Bardziej uciążliwa szachownica obejmuje więc te województwa, gdzie jest niski poziom rozwoju rolnictwa.

5. Dotychczasowe tempo koncentracji ziemi w Polsce było dalece niewystarczające, zwłaszcza w latach dziewięćdziesiątych, kiedy to scalanie gruntów przeprowadzono na obszarze tylko około 10 tys. ha rocznie. Możliwości zwiększenia tempa koncentracji ziemi na większą niż dotychczas skalę, otworzą się dopiero po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej.

Literatura

1. Caliński T., Harabasz J. (1974): A dendrite method for cluster analysis. *Commun. Stat.* 3, s. 1–27.
2. Chomątowski S., Sokołowski A. (1978): Taksonomia struktur. *Przegląd Statystyczny* 2 (25), s. 217–226.
3. Li R. P., Mukaidono M. (1999): Gaussian clustering method based on maximum-fuzzy-entropy interpretation. *Fuzzy Sets and Systems* 102, s. 253–258.
4. *Przemiany agrarne*. Powszechny spis rolny 1996. GUS, Warszawa 1997.
5. Rudnicki H. (1982): Scalanie gruntów – nie wykorzystana rezerwa produkcyjna w rolnictwie. *Wies i rolnictwo* 2 (63), s. 90–97.
6. Szemberg A. (1989): *Przemiany agrarne*. Analiza sytuacji produkcyjno-ekonomicznej rolnictwa i gospodarki żywnościowej w 1988 r. Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.
7. *Użytkowanie i jakość gruntów*. Powszechny spis rolny 1996. GUS, Warszawa 1996.
8. Wiatrak A. P. (1990): Regionalne zmiany w użytkowaniu ziemi rolniczej w Polsce w latach osiemdziesiątych. *Wiadomości Statystyczne* 10 (353), s. 11–15.
9. Wiatrak A. P. (1990): Szachownica gruntów i scalanie w rolnictwie polskim. *Wiadomości Statystyczne* 12 (355), s. 20–22.
Wyniki spisu rolnego 1997. Użytkowanie gruntów, powierzchnia zasiewów i zwierzęta gospodarskie według grup obszarowych i skali chowu zwierząt (1997): GUS, Warszawa.
10. Wysocki F. (1996): *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w rozpoznawaniu typów struktury przestrzennej rolnictwa*. Rozprawy naukowe, zeszyt 266, Rocz. AR w Poznaniu.
11. Zadeh L.A. (1965): Fuzzy sets. *Inf. Contr.* 8, s. 338–353.

KAZIMIERZ ROGOZIŃSKI

Etyczność marketingu usług

1. Wprowadzenie, albo ustalenie punktu wyjścia

Ustalmy punkt w jakim się znaleźliśmy, formułując stwierdzenie mającą znamiona oczywistości: Marketing, tzn. wypracowana przez niego praktyka i opisująca ją wiedza – przez fakt przynależności do nauk o zarządzaniu – formalnie i merytorycznie poddane są kryteriom naukowości, tzn. metodologicznej poprawności obowiązującym w ekonomii. Czy tak było zawsze? Oczywiście, że nie. Jeszcze w XVIII wiecznych kalendarzach porady gospodarcze znajdowały się w części kalendarza poświęconej moralności. Czy tak jest wszędzie? Także nie. Wystarczy przywołać przykład wschodniego bazaru i sposób obsługi podróżnych zatrzymujących się na nocleg w karawanse-
raju. Zatem w określonym kręgu kultury i cywilizacji atlantyckiej, to znaczy: w określonym miejscu i czasie - powstał i upowszechnił się współczesny marketing.

Jest on wytworem określonego kontekstu historyczno – gospodarczego, którego genezy nie muszę tu wyjaśniać, ograniczę się więc do stwierdzenia, że jest to ***amerykański produkt eksportowy numer jeden***. Przy okazji jedno zastrzeżenie: wszystko o czym będzie mowa dalej, ale nie do końca, dotyczy właśnie tej wersji marketingu, czyli marketingu masowych dóbr konsumpcyjnych. Wróćmy do punktu wyjścia naszych rozważań i spróbujmy zrekonstruować stan aktualny. W marketingu przyjęte zostały, zaakceptowane i zastosowane standardy obowiązujące w naukach o zarządzaniu, więc język, modele za pomocą których odwzorowujemy badaną rzeczywistość i kryteria formalno-metodologicznej poprawności. Można ich obowiązywanie przedstawiać na różne sposoby, ale na trzy wynikające stąd następstwa powinniśmy zwrócić uwagę:

1. Tak jak w naukach ekonomicznych, także w marketingu obowiązywać powinien ***warunek neutralności aksjologicznej***. Wprawdzie to ekonomii zawdzięczamy wypracowanie kategorii wartości, ale ekonomia nie bierze pod uwagę dalszych dziejów tego pojęcia, poprzestając na akceptacji obserwacji, iż cena oscyluje wokół wartości i vice versa. Jedno jest pewne: utożsamiana z nakładem lub ceną wartość

ekonomiczna, nie może podlegać weryfikacji w konfrontacji z inną – nawet uznaną – lecz nie-ekonomiczną wartością.

2. Owa szczególna pozycja wartości ekonomicznych bierze się stąd, że jest to wartość mierzalna. W tym wniosku zawiera się kwintesencja tego, co charakteryzuje cywilizację ilościową [która wg periodyzacji J. le Goff'a zaczęła się już w XVII w.] budowaną na przekonaniu, że wszystko da się – przez rozłożenie na elementy pierwsze – zważyć i zmierzyć, co więcej to, co nie wymierne, nie mieralne nie jest warte zainteresowania, jest bowiem bezwartościowe.

3. Zaprojektowany wg cybernetycznego schematu „czarnej skrzynki” proces produkcji wypreparowany został z jakichkolwiek – oczywiście poza technologiczno – efektywnościowymi – odniesień. Dochodzić zadośćuczynienia, domagać się naprawienia krzywd, zrekomensowania strat spowodowanych oszustwem, owszem można, ale już tylko przed sądem. Co oznacza, że taka podstawowa kategoria regulująca życie społeczne – jaką jest sprawiedliwy podział i wymiana – wyprowadzana została poza domenę gospodarki.

4. Praktyka i teoria marketingowa, oscyluje, by nie powiedzieć lawiruje, między tak wykrojoną sferą czystej racjonalności gospodarczej, a jej społecznym, no powiedzmy – kulturowym otoczeniem. W tych niezdecydowanych ruchach wykonywanych w tempie *rubato* [bowiem *rubato* znaczy po włosku okradziony] widać, że marketing **jest protezą zasilaną i sterowaną przez produkcję** nie tyle oczyszczoną, co obrabowaną z symboliki ludzkich gestów i zachowań.

Jak zachodzące we wszechświecie procesy opisujemy za pomocą modelu rozszerzającego się makrokosmosu, tak rozwój gospodarczy mierzymy za pomocą wskaźników ekspansji terytorialnej, podboju nowych rynków, wskaźników udziału w rynku, globalizacji itp. W tych podbojach uczestniczy oczywiście także marketing, zwykle jako awangarda czyli „szpica przednia”. Nie chcę tutaj wchodzić w kwestie na ile o celach i kształcie strategii marketingowych przesądzają owe skwantyfikowane, narzucone przez produkcję wskaźniki ekspansji. Skoro nie jest dziś sztuką wyprodukować, tylko sprzedać, więc nie ulega wątpliwości, że marketing znajduje się pod ciśnieniem opcji produkcyjnej. Wypada więc spytać o cenę owej uległości. Sądzę, że cena jest wysoka.

Emblematem marketingu stało się hasło, które znaleźć można niemal na każdej stronie podręcznika z marketingu że, chodzi przede wszystkim o zaspokojenie potrzeb i maksymalizację satysfakcji nabywcy. Więc marketing z owym hasłem na sztandarach i ustach mar-

keterów, realizuje wykalkulowane dyrektywy producentów. Czy zaangażowani w to, występujący w roli marketerów, wykonawcy uświadamiają sobie, że przewaga konkurencyjna jest w końcu tylko eufemistycznym określeniem dla zdobycia władzy, jaką w danym segmencie rynku chce dysponować organizacja?

A więc czy ceną za ten stan rozdwojenia jest popadnięcie w chroniczną schizofrenię? Cena jest jeszcze wyższa. Jeśli bowiem schizofrenię można leczyć, [a terapia w domyśle oznacza nadzieję powrotu do zdrowia, czyli normy za zdrowie uznanej], to w naszym przypadku ceną jest kreowanie zupełnie innej, zakłamannej wizji świata

Nie tylko się przypomina, ale i nisko kłania F. Nietzsche¹, który analizował opisywany tu stan, w którym fałsz, jeśli lepiej służy życiu, jest wartością wyższą niż prawda, która może życiu się sprzeciwiać. Podstawmy pod życie, życie gospodarcze i otrzymamy syntetyczny opis tego, w czym tkwimy: zachowanie etycznej czystości, kierowanie się zasadami moralnymi *jest nieżyciowe*, bo jest nieefektywne. Czynów nie usprawiedliwia obowiązujący kodeks etyczny, ale ich spójność z obranymi przez organizację celami, zaś skuteczność – najlepszym dla nich uzasadnieniem. W tej perspektywie negocjowanie okazuje się być rafionowaniem z góry założonego kłamstwa.

Ale założmy, że w misji organizacji i wyprowadzonych z tej misji strategicznych celach znalazło się czytelne przesłanie dotyczące obranych przez tę organizację wartości. Zaraz nasuwa się pytanie, w jaki sposób ktoś jest w stanie przekonać innych, że powinni je zaakceptować? Budowanie wspólnej płaszczyzny porozumienia nie jest możliwe z powodu oczywistej sprzeczności interesów.

Marketingowa awangarda wystawiona na zewnętrzny obstrzał znajduje tylko jeden sposób obrony. Sam F. Nietzsche nazywa to ładnym słowem **uwodzenie**, ale wzięwszy pod uwagę marketingowy kontekst powinno się raczej powiedzieć **manipulowanie**. Manipulować znaczy wykorzystywać niewiedzę, rozmiękczać świadomość wyboru, przekształcać potrzeby w pragnienia, które są – z definicji – nie do nasycenia, dawać obietnicę bez pokrycia, no i oczywiście promować półprawdy. By wybrnąć z tej kłopotliwej sytuacji marketing ucieka w abstrakcje uznając realność powszechników, więc cokolwiek zostało wyprodukowane nazywa dobrami, a wszystko, cokolwiek istnieje – w produkt zostaje obrócone.

¹F. Nietzsche, *Poza dobrem i złem*. Warszawa 1907

2. Rozdroża marketingu

Pewnie wystarczy. Podsumowania tego fragmentu nie będzie, bo chciałem jedynie zakreslić stan w jakim znaleźliśmy się my – praktycy i teoretycy marketingu. Podsumowania nie będzie, bowiem wymagałoby ono sformułowania wniosków, a wniosków pewnie byłoby tyle ilu uważnych czytelników. Więc jedna tylko uwaga: cały ten wstęp nie powinien być odebrany jako *argumentum ad hominem*, nikogo bowiem uprawiającego marketing nie zamierzam osądzać. Chciałbym jedynie uświadomić, że droga jaką wiedzie nas marketing masowych dóbr konsumpcyjnych wydaje się być *ślepą uliczką*.

Może jeszcze nie wszyscy dostrzegają jej koniec, ale w każdym razie zbliżamy się do skrzyżowania i pewnie wielu [może większość] podążać będzie w tym samym, co dotąd kierunku. Spróbujmy jednak odczytać to, o czym informują nas znaki rozstawione wzdłuż drogi.

Znak 1. Rzeczywistość jest o wiele bogatsza niż się to nam ekonomistom wydaje.

Dawny, dychotomiczny podział bytów na *nomo* [wytwory człowieka] i *fizei* [rzeczy, które swego istnienia nie zawdzięczają człowiekowi], proponuję uzupełnić wprowadzając trójwymiarowy obraz świata, czy jak chce K.R. Popper obraz trzech światów

1. Fizyczny świat ciał ożywionych nieożywionych
2. Świat wszelkich świadomych – i jak chce psychoanaliza również – nieświadomych przeżyć
3. Świat obiektywnych wytworów ludzkiego umysłu, z których część choć ma postać immaterialną istnieje realnie np. geometria, wartości moralne czy estetyczne, problemy egzystencjalne, z którymi boryka się człowiek i ludzkość²

Znak 2. Zbliżając się do skrzyżowania natrafiamy na ostrzeżenie: Uwaga: normatywna, wymuszona sankcjami postawa moralna nie przystaje już do zarysowanej wyżej wizji świata.

Poszukiwanie w tym wielowymiarowym świecie głębszego, jednocześnie właściwego zakorzenienia dla etyki biznesu doszukiwać się należy **już jedynie** w odpowiedniej **postawie wobec** świata. Ponieważ taka postawa ukształtowana być może jedynie w wyniku świadomej podjętej decyzji, możemy więc mówić nie tylko o postawie ale, ba – o cnocie. Jej pielęgnowanie pozwala dostrzec – jak to pi-

²K.R. Popper, W poszukiwaniu lepszego świata, Warszawa 1997, s. 21 – 22

sał Georg Steiner – wewnętrzny smak rzeczy. Wyraża się ona dystynkcją myślenia; skrupulatnością postrzegania; obyczajnością zrozumienia; finezyjnością poznania a także taktem serca i umysłu³.

Pewnie ten rodzaj wrażliwości można by oddać za pomocą jednego słowa smak [jak onegdaj robił to Z. Herbert] a wówczas *fronesis* – czy Platowska *Sophrosyne*, bo o niej jest tu mowa – upodobniłaby się do wrażliwości na piękno⁴. Wątku smaku czy wrażliwości również na piękno nie będę rozwijał, zwracając jedynie uwagę na to, jak odległą – by nie powiedzieć skrajną – jest postawa *czystego ekonomisty*, dla którego wartość [i znaczenie] ma tylko to, co policzalne. A może czymś jeszcze gorszym jest *licencjonowany marketer*, dla którego „biblią” opisującą świat jest „Kotler”, a nauka utożsamiona został z badaniami marketingowymi.

Zatem o wykrystalizowaniu się postawy i wrażliwości moralnej możemy mówić nie tylko jak o procesie wewnętrznego dojrzewania, ale i samo rozwoju rozumianego jako dochodzenie do pełni człowieczeństwa. W tym kontekście Heraklitowe *Ethos anthrópo daimon*, można tłumaczyć tak, jak proponował to Heidegger: etyka jest zagospodarowaniem przestrzeni, a więc wznoszeniem domu, w którym uobecnia się *daimon* – bóg. Nie zajmuje on jednak przestrzeni fizycznej, ale stając się *daimonion'em jest przemieszkującym w człowieku głosem boga*⁵.

Znak 3. Nieuchronność spotkania: marketing – mimo wszystko – natrafia na etykę Teoretycznie do tego podchodząc można wskazać na dwa stanowiska:

- pierwsze zakłada, że można zawsze tak lawirować, żeglując po mętnych wodach biznesu aż w końcu trafi się do jakiegoś portu, by tam, u celu, przywiezionymi łupami obdarować najbardziej zgorzognionych rabunkowym charakterem ekspedycji
- drugie dla odmiany, docenia znaczenia naprowadzającego świtała latarni morskiej – Opowiadam się za rejsem trzeciego rodzaju [chciałoby się powiedzieć trzeciej drogi....]. Rekrutując załogę, zabralbym na pokład tych, którzy będą ze mną zgodni co do tego, że gdziekolwiek i dokądkolwiek dociera człowiek, cokolwiek robi, czy sobie to uświadamiają czy też nie, stąpa po fundamencie aksjo-

³Tak G. Steinera tłumaczy E. Wolicka

⁴Oznacza ona tyle co: *roztropne nad sobą panowanie*, a jej wymowa ujawnia się szczególnie w odniesieniu do trzech „cnót gospodarczych” J.M. Keynes’a, tzn. chciwości, lichwy i [nadmiernej] przezorności.

⁵Tymi pięknymi słowy tłumaczy na Zygmunt Węclewski *daimonion* na język polski. Por. słownik Grecko – polski, Lwów 1929

logicznym. *No-men land* daje się więc tylko pojąć jako świat natury. A ponieważ człowiek całą swą okazałość osiąga w pozycji wyprostowanej, dlatego pionowy wymiar znaczyć powinien wszystkie jego dokonania. Pionowy wymiar jest oczywiście – nie tylko w tym wywodzie – synonimem osi aksjologicznej.

Jednak takie założenie swoją oczywistością niczego nie wyjaśnia [co najwyżej skazuje na dywagacje typu: jakie reguły obowiązują w sytuacji, kiedy *ring* zastąpił dawną *agorę*]

Wskazać wypada na dwie istotne implikacje: [1] etyczny dom wznoszony jest na solidnym aksjologicznym fundamencie; [2] budowanie i zamieszkiwanie jest nie tylko wysiłkiem fizycznym, ale trudem zrozumienia; a nie tylko pracą wytwarzającą nowe użyteczności, ale kontemplacją wartości zastanych.

Marketing musi zatem spotkać się z moralnością wszędzie i zawsze tam, gdzie wrażliwy i myślący [a nie tylko rachujący] człowiek spotyka drugiego człowieka, inne Ty.

Brzmi to jak banał, ale nie wiadomo czy technologia nie skieruje marketingu w inną, wirtualną rzeczywistość. A wówczas zamiast autentycznego spotkania – pojawić się może jakiś kontakt, zamiast człowieka – już nie anonimowy, ale e – mailowy nabywca, a w końcu jakiś internetowy cyborg. Uświadamiam sobie, że *science fiction* stała się rzeczywistością, kiedy mogę tak zaprogramować mojego PC – ta, by prowadził regularne zakupy z serwerem AMAZON.com.

Czym będzie marketing w świecie internetonautów, inteligentnych *hakerów* i zblazowanych klientów? Jakim się stanie w wirtualnej rzeczywistości, która raz staje się sklepem, innym razem komiksem, czasami księgozbiorem, w której zniesiona zosyja granica między *the shop* a *to show*?. Jaką będzie mentalność nabywców i wrażliwość marketerów jeśli obie ukształtowane zostaną przez standardy informatyczne? I czy wrażliwość etyczna będzie jeszcze potrzebna? Jeśli nie, to co ją zastąpi? Otepienie?

Może więc spotkanie marketingu z etyką jest spotkaniem przelotnym, krótkotrwałym? Może tracimy czas dyskutując o tym, bowiem pewne - technologicznie zdeterminowane procesy – już są nie- do-odwrócenia?

Zasadnym jest to pytanie, zwłaszcza kiedy pada podczas pochówku trupa nazywającego się *homo oeconomicus*. Nad jego trumną pochyla się *homo erectus*, człowiek, który stanął na nogach nie tylko po to, by chodzić, ale by raz na zawsze zmanifestować swoje przesłanie

całemu stworzeniu: oto jestem i kroczę, i gdziekolwiek stanie moja stopa pierwszeństwo mieć będzie wymiar wertykalny. Brzmi to patetycznie, czy jednocześnie napawając nadzieją?

A może w retortach roznieconych w Dolinie Krzemowej już pali się ogień, bowiem zadecydowano, że *homo erectus* nadaje się już tylko na kremację, zaś jego miejsce zająć powinien siedzący przy komputerze *homo technicus*?

Pozycja 4. Stanąć na wyprostowanych nogach i spojrzeć wyżej: Liczący się poziom autonomiczności marketingu.

Cały powyższy wywód budowany był na oczywistym założeniu uwikłania marketingu w produkcję i znacznego ograniczenia jego samodzielności. Owa ograniczona autonomiczność była jednak do zaakceptowania w tym modelu marketingu, który zadawała się zdolnością do zaspokajania potrzeb tyleż masowych, co „zewnątrznych” nabywców. Jednak tak sformułowany cel już nie wystarcza. Nowy cel, wyrażany choćby w postaci postulatu nadrzędności korzyści nabywcy, po pierwsze w innej pozycji sytuuje klienta, po wtóre korzyść utożsamia z łączną wartością nabywcy wyniesioną już nie tylko z samej transakcji. Musi to wpłynąć także na pozycjonowanie samego marketingu.

3. Wnioski

A teraz pora na sformułowanie dwu ważnych wniosków:

Od kiedy nauki o zarządzaniu stały się mieszaniną inżynierii Taylora podbudowanej później behawioryzmem Skinnera – jedynym obszarem, na którym może ujawnić się moralność jest coś, co nazwałbym *enklawą marketingu*, której nie należy mylić z rynkową niszą.

Z powyższych względów *enklawa marketingowa* musi pozostać w naukowej „korespondencji” z wiedzą o zarządzaniu, ale jednocześnie być stale otwartą na oddziaływanie etyki, tak długo, jak długo w decyzjach zapadających po obu stronach transakcji będziemy mówić o preferowaniu [rozumianym jako *stawianie wyżej*].

Jest to etycznie mocny argument, jednak gwarantujący tylko etyczne minimum

Pojawiają się jednak przesłanki – na razie jeszcze dość wątpliwe, by przebić się do świadomości większości marketerów – jednak na tyle obiecujące, że można sformułować drugi, optymistyczny wniosek:

Otóż wiele wskazuje na to, że owa autonomiczność marketingu, okrzepnąwszy będzie w stanie oddziaływać przeobrażająco na menedżment, a przez nauki o zarządzaniu również na zasady prowadzenia biznesu. Jednak nie łudźmy się, owo przeobrażające biznes oddziaływanie marketingu nie dokona się samoczynnie w miarę przechodzenia od orientacji produkcyjnej do marketingowej. Rozpocząć się może dopiero wówczas, kiedy – z racji wspomnianego w punkcie 3 wniosku – raz na zawsze przewyżczona zostanie opcja produkcyjna wraz z całą techniczno–scjentystyczną nadbudową.

Zastanówmy się teraz, w jakich okolicznościach dochodzi do owego – wspomnianego wcześniej – *nieuchronnego* – spotkania marketingu z etyką. Pomijam tu zupełnie kontekst historyczny [np. próbę wypracowania przez średniowieczne uniwersalne zasady wymiany sprawiedliwej, czy warunki dopuszczające gromadzenie bogactwa, albo też inspirowaną społeczną nauką Kościoła propozycję postawienia *pracy przed kapitałem*]. Poprzestaję na rekonstrukcji, oddającej możliwie wiernie warunki, w jakich nowoczesny marketing natrafia na etyczny fundament.

Mam do zakomunikowania dobrą wiadomość! Niczego nie musimy zaczynać od początku, bynajmniej nie dlatego, że jak twierdzą mędrcy wszystko *już było*, lecz z tego powodu że już wypracowana została i istnieje etyczna wersja marketingu; jest nią marketing relacyjny, albo marketing usługowych relacji, co znaczy to samo. Chodzi o *relationship marketing*. Aby nie było żadnych wątpliwości – o tę jego wersję, która wyprowadzona została z usług⁶.

Chcących śledzić trudności związane z jego wyłanianiem się zapraszam do odwiedzenia dyskusji, która od 1999 roku prowadzona jest na internetowych stronach Katedry Usług⁷.

4. Zmiana paradygmatu marketingu

Zastrzeżenia dotyczące marketingu formułowane być mogą z dwu zasadniczych stanowisk. Pierwsze nazwać można krytyką zdroworozsądkową; drugie zaś jest rezultatem naukowej analizy słabych stron marketingu, które z ich przewyżczania wyprowadzają nową jego

⁶Odróżnić ją należy od innych propozycji [nowości] marketingowych, do których należy marketing bezpośredni, czy sieciowy, które powstały w wyniku technicznych możliwości bezpośredniego kontaktowania się z klientami [łączość on line]

⁷www.uslugi.ac.poznan.pl

wersję. Nie muszę dodawać, że przytaczane poniżej zastrzeżenia są aspektywnym zestawem charakterystyk sporządzonym pod kątem prowadzonego tu moralnego wątku i oczywiście mają czytelny autorski rys.

Na dobrą sprawę wszystko, co zostało dotąd powiedziane stanowi zaledwie wstęp, nieledwie wprowadzenie do sformułowania tezy głównej zapowiadającej nie tylko zmianę paradygmatu marketingu, ale zakładającej następującą zależność: *jeśli upowszechni się relacyjna wersja marketingu, tym samym ujawnią się jednoznacznie etyczne jego podstawy*.

5. Marketingowe znaczenie relacji

Nie zamierzam zbyt głęboko wnikać w analizę kontekstu i zakresu znaczeniowego interesującego nas tutaj pojęcia, ale nie powinno się – w interpretacji odwołującej się do źródeł – rezygnować z inspiracji etymologicznych. Te zaś, podpowiadają nam, że skoro mowa o relacji, to stosujemy ją, do takich sytuacji, w których chodzi o „odniesienie do ...” lub zdanie sprawy z czegoś [*relatio*, -nis] ... Przy tej okazji warto nadmienić, że traktowana jak synonim *interakcja* eksponuje bardziej między-działanie, współ-działanie, co oznacza, iż tytułowa relacja posiada bez wątpienia bogatszą konotację. Ten właśnie wniosek stał się przesłanką tworzenia dość rozbudowanych klasyfikacji relacji i objęcia nimi także relacji o charakterze symbolicznym [np. przywiązanie do marki bądź osoby usługodawcy], a więc mianem relacji obejmuje się także i takie przypadki, kiedy brak jest *responsu* powstającego w wyniku zaangażowania drugiej strony. Ogromną różnorodność relacji, ściśle rynkowych i pozarynkowych, uznać należy za zasadniczy czynnik sprawczy powstania i rozwoju marketingu relacyjnego [*relationship marketing*].

Odkrywanie przez marketing znaczenia relacji, dla zrozumienia opisanego tego, co właściwie zachodzi i wydarza się w wyniku marketingowego oddziaływania, było procesem trwającym dwa dziesięciolecia, aż do momentu powstania efektu synergii, który kulminuje eksplozją zainteresowań i specjalistycznych publikacji. Ograniczę się jedynie do sformułowania tezy, której niestety nie będę mógł rozwinąć w tym artykule, a brzmi ona mniej więcej tak: *gdyby nie marketing usług, nie wiadomo czy marketing relacyjny w ogóle by powstał, a jeśli nawet tak by się stało, to byłby on zgoła czymś odmiennym*. Nic jes

to przypadek, że autorami prac poświęconych tej właśnie nowej wersji marketingu, są przede wszystkim ci, którzy jak, Gummesson, Ch.Grönroos, R.Normann, A.Payne, aktywnie i z sukcesem „uprawiają” marketing usług.

Wychodząc z podstawowego założenia, że w marketingu relacyjnym rzeczywiście chodzi o relacje, a nie transakcje, podjęto wysiłek zmierzający do uporządkowania tych ostatnich. Zaproponowana przez E. Gummessona systematyka, przypominająca – *tout proportion gardé* – wysiłek innego Szweda, Linneusza, pozwoliła wyróżnić dokładnie 30 typów relacji uporządkowanych w następujące grupy:

1. Relacje klasyczne, typowe relacje transakcyjne z udziałem, bądź z pominięciem pośredników (diada, triada, sieć fizycznej dystrybucji)
2. Relacje rynkowe wyróżnione; najważniejsza dla marketingu relacyjnego grupa obejmująca: obok klasycznej diady, także relacje z ukrytymi, nierozpoznanymi klientami, relacje między klientami, relacje w których nabywców traktuje się jak członków należących do organizacji, no i oczywiście – potraktowanie wzorcowo – relacje usługowe
3. Megarelacje; wprawdzie nie można ich nazwać rynkowymi, ale warunkują one powstawanie tych ostatnich, a tworzą je relacje z masmediami, megaaianse i im podobne relacje wyodrębnione i badane przez megamarketing.
4. Relacje ułomne [*nano* – relacje, czyli karłowate], wyróżniają się tym, że są wewnętrznie zorientowane i tworzą wsparcie dla opisanych wyżej relacji zewnętrznych.

Oczywiście w organizacjach typu sieciowego, granica między tym, co wewnętrzne a tym, co zewnętrzne nie jest ostra, niemniej możliwe są do wyróżnienia relacje między wewnętrznymi klientami [opisywane przez marketing wewnętrzny], między strukturami hierarchicznymi a funkcjonalnymi, czy wreszcie relacje powstające w wyniku wprowadzenia rozwiązań, których celem jest zarządzanie jakością.

Powyższe zestawienie można uzupełniać dodatkowymi charakterystykami, prezentowanymi na różne sposoby. Ograniczę się do poczynienia jednej uwagi. Opisane pokrótce relacje wytyczając zupełnie nowe obszary dla penetracji marketingowej, sprawiają że przed marketingiem otwierają się nie tylko nowe możliwości, ale stają nowe wyzwania. Te ostatnie przestaną być gołosłowną deklaracją, jeśli podaną wyżej systematykę E.Gummessona uzupełnimy inną klasyfikacją relacji, dzieląc je na: **użytkowe, poznawcze, estetyczne, moralne**. Nie ma chyba sensu komentować tego klarownego podziału,

ale jedna rzecz godna jest podkreślenia. Dzięki tej klasyfikacji otwiera się inna perspektywa interpretacyjna, w której nie tyle chodzi o poszerzenie zakresu, co pogłębienie analiz odnoszących się właśnie do relacji.

Lokując relacje użyteczne, poza granicami prowadzonego tu dyskursu, należałoby stwierdzić, że tym co wyróżnia relacje w stosunku do innych powiązań czy odniesień jest ich jednoznacznie **podmiotowy fundament**⁸. Skoro sprawcami i uczestnikami relacji są ludzie, to archetypiczną formą wszystkich relacji – a więc także tych marketingowych – staje się relacja Ja – Ty oraz relacja Ja – To. Wyodrębniający i opisujący je dialogicy wyraźnie podkreślają, że odnośnie do relacji drugiego rodzaju, przedmiot, który dzięki niej biorą w posiadanie już jest, istniał wcześniej lub został wytworzony, skoro jest, więc czeka \gegenwarten\. Natomiast w relacji typu osobowego, Ja – Ty, Ja staje już nie naprzeciw, ale wobec drugiego Ty \gegenstehen\. Nie zamierzam odkrywać obszarów dawno poznanych, ale podkreślając znaczenie relacji, którą nazwać wypada „archetypiczną” robię to po to, by wskazać na oczywiste konsekwencje takiego właśnie zakorzenienia marketingu, w relacji (a więc także całej ekonomii). A taką pierwszą i istotną konsekwencją jest pojawienie się w marketingu relacyjnym **zasady antropicznej**. Nasuwających się tutaj oczywistych skojarzeń z kosmologią nie kwestionuję, chciałbym natomiast podkreślić rzecz następującą: powstająca dzięki relacjom sytuacja bezpośredniości, dialogu i spotkania, warunkuje powstanie trwalszych więzi i zależności, a przecież to właśnie one są celem marketingu relacyjnego. Tym samym powstaje realna szansa, że taki właśnie marketing pozwoli obronić ludzką [sic!] subiektywność przed totalizującymi zakłóceniami nauki, kultury masowej i oczywiście technologicznie zdeterminowanej i technokratycznie sterowanej gospodarki.

Zakres i znaczenie zmian, jakie za sprawą zasady antropicznej powinny się dokonać, trudne są nawet do ogarnięcia w tej fazie refleksji, wytycza je droga, a może nawet most, rozpięty nad przepaścią i łączący krainy zamieszkałe przez osobniki wyłonię w procesie ewolucji nauk ekonomicznych, z których pierwszy to *homo oeconomicus*, drugi zaś to *homo suppositus* (człowiek wielowymiarowy), ten ostatni postrzegany w całej swej, również wewnętrznej złożoności jako *die Gesamtqualität*.

⁸Właśnie z tego powodu marketing relacyjny różni się od marketingu bezpośredniego, ponieważ ten ostatni powstał dzięki wykorzystaniu możliwości technicznych, pozwalających na „bezpośredni”, tzn. on line, kontakt sprzedawcy z nabywcą, jako sposób na usprawnienie sprzedaży.

Zasada antropiczna odniesiona z kolei do relacji poznawczych w miejsce „laboratoryjnego myślenia” wymusza wprowadzenie metod jakościowych, w ścisłym, a więc epistemologicznym i aksjologicznym, tej kategorii rozumieniu. Tę nową metodę F. Rosenzweig nazywa metodą mowy, by podkreślić, że warunkuje ona taki proces poznania, który z testowania hipotez [służącego potwierdzaniu ich zgodności z obowiązującymi teoriami] zmienia się w twórczy wysiłek zmierzający do nadawania znaczeń, jako podstawy sądów służących generowaniu nowych teorii.

Znaczenia te odkrywane są i interpretowane dzięki badaniom uczestniczącym, organizowanym w taki sposób, by móc znajdować optimum czasowe, określane oczywiście z pozycji badanego obiektu, by tym łatwiej i trafniej odczytywać owe sensory. Nie chciałbym tego poznawczego wątku dalej rozwijać, ponieważ teoria zdaje się ostatnio nużyć nawet uciekających w praktykę profesorów, przejdę więc jeszcze na moment do relacji moralnych, podnosząc zaledwie dwie, istotne jak sądzę kwestie.

Otóż sądzę, że dzięki „odkryciu” również i tych relacji, możliwe się staje przezwyciężenie czegoś, co w naukach ekonomicznych było dotychczas ewidentnym nadużyciem terminologicznym, a wyrażało się w przekonaniu i sformułowaniu, że” dobro”/rzecz – przedmiot, to również dobro w znaczeniu aksjologicznym. Dopiero za pomocą interpretacji wyprowadzonej z marketingu relacyjnego możliwe się staje pogodzenie ekonomii z aksjologią, w wyniku czego dobro wytworzone przez producenta staje się rzeczywiście czymś *dobrym* również dla nabywcy, ponieważ ten ostatni współdecyduje nie tylko o kształcie, ale i o zawartości takiego produktu.

Moralny wymiar relacji uzmysławia, że na dłuższą metę nie do przyjęcia jest utrzymanie takiego układu, który utrzymywałby dominującą pozycję jednej ze stron. W marketingu relacyjnym sprawę stawia się jasno i prowokująco: chodzi o tworzenie relację typu: Zwycięzca – Zwycięzca, a więc gdyby ją opisać w języku teorii gier, to powinna dać wynik o sumie dodatniej. I tutaj zaczynają się dopiero komplikacje. Aby taki, zbliżony do symetrycznego i pozbawiony podtekstu dominacji, układ mógł trwać, potrzebna jest nie tak dobra wola, tworzących go stron, ale zaaprobowanie zewnętrznego **systemu porządkującego**. Dzięki niemu, zamiast rywalizacji będzie mogła zrodzić się współpraca, zamiast eksploatacji koegzystencja, zamiast podjazdów i zaskoczeń trwały *consensus*.

Nie ma na to rady, zmuszony jestem pominąć cały wywód, który

doprowadził do punktu, w którym pojawia się – niestety niczym *Deus ex machina* – propozycja następująca; rolę systemu porządkującego spełniać powinien, znany skądinąd i sprawdzony w teorii chaosu, **zbiór atraktorów**. W tejże teorii przyjmuje się, iż w pewnych skomplikowanych i z trudem dających się opisać układach dynamicznych, zachodzące w pewnych obszarach zjawiska, porządkują się właśnie dzięki istnieniu owych atraktorów. Porządkowanie się elementów układu w teorii chaosu nie zależy od obserwatora, zaś w naszym marketingowym przypadku nie zależałoby wyłącznie od uczestników relacji. Jest tylko jeden taki układ, do którego mogliby się odwołać, i z którego pochodziłyby wspomniane atraktory. Jest to po prostu system aksjologiczny, którego istnienie oznacza: dla podmiotu gospodarującego konieczność wypracowania własnej **kultury organizacji**, zaś dla osób wchodzących w relacje - obowiązywanie imperatywu zachowań moralnych. Etyka biznesmena i morale nabywcy są jak radary naprowadzające na zbiór atraktorów, uporządkowanych hierarchicznie w taki sposób, że to, co użyteczne lokuje się nad tym co zaledwie hedoniczne, to co witalne sytuuje się poniżej tego, co piękne i dobre.

6. RAPP - modelem marketingu relacyjnego

O nadaniu marketingowi relacyjnemu wersji opatrzonej takim właśnie kryptonimem nie zdecydowały [w końcu nie bez znaczenia] względy mnemotechniczne. Przeprowadzona oddzielna interpretacja każdego z tych elementów składowych⁹ uzmysławia, że mamy tu do czynienia nie tylko tyle z podłożeniem pod Ps [4 Ps, 7 Ps] odrębnych treści, ale z wprowadzeniem zupełnie nowych elementów, jak również z innym ich uporządkowaniem. Jeden tylko produkt pozostaje produktem, chociaż jego opis wyprowadzony zostaje z założenia, że nie każda usługa staje się automatycznie usługowym produktem. Owa tożsamość byłaby możliwa do zaakceptowania jedynie wtedy, gdyby marketerom przypisać posługiwanie się siłami magicznymi....

Wprawdzie drugie P oznacza **personel**, kojarzyć się jednak powinno z *people*, jako że w marketingu relacyjnym nabywcy nabierają zupełnie innego znaczenia. Wyraża się to najlepiej w modelu od-

⁹Każdemu z owych elementów [Relacjom – Arenie prezentacji – Personelowi/ludziom – Produktowi] poświęcony został osobny rozdział w: K. Rogoziński, Nowy marketing usług, Wyd. AE Poznań [pierwsze 1998, drugie 2000]

wróconej piramidy, która będąc schematycznym odwzorowaniem struktury organizacyjnej nabywców traktuje jako jej integralną [a nie zewnętrzną] składową. Ponadto to właśnie dzięki spotkaniu, do jakiego dochodzi między usługodawcą a usługobiorcą, możliwe jest budowanie różnorodnych relacji.

Arena prezentacji jest określeniem obejmującym to wszystko, co stwarza szeroko rozumiane warunki, by usługowy produkt mógł nie tyle zostać wytworzony co zaistnieć, jako wydarzenie [*preformens*], a więc dzięki przemyślanym działaniom przygotowującym to, co jedynie *potencjalne* w produkcji i ofercie mogło się skonkretyzować w *daną korzyść dla nabywcy*. Takie słowa jak arena, scena, performans... nawiązujące wprost do działań teatralnych i paraplastycznych nie są jedynie przejawem inwencji słowotwórczej, raczej [pośrednio] potwierdzają korzyści wynikające z takiej interpretacji aktu świadczenia usług, jak gdyby chodziło o spektakl teatralny.

Relacje. Ich podstawowego znaczenia w marketingu relacyjnym nie trzeba tłumaczyć, bo bez nich nie mógłby on w ogóle zaistnieć. Co służy i sprzyja budowaniu relacji, to już osobny temat nie możliwy do omówienia w tym miejscu. Jednie mogę zwrócić uwagę, po pierwsze na to, że relacjom przypada rola integrując pozostałe elementy, są więc one jak spoiwo łączące w jedną całość zróżnicowane formy marketingowego oddziaływania; po wtóre nowa konfiguracja elementów tworzących model RAPP nieuchronnie prowadzi ku **doskonaleniu obsługi nabywcy**, którego nie można już umieszczać w płaszczyźnie [zestawie] instrumentarium marketingowego, ale trzeba przenieść w sferę myślenia i działań strategicznych. Po trzecie wreszcie, co ma najściślejszy związek z tytułem i tematem tego artykułu: *budowanie relacji podlega zasadzie wzajemności*. W regulowanych przez tę zasadę kwestiach typu: *dla jakiego usługobiorcy, z jaką perspektywą współpracy, przy jakim poziomie zaangażowania stron* nieuchronnie i w sposób jednoznaczny pojawia się kontekst etyczny.

Warto w tej generalnej charakterystyce wskazać ponadto na następujące, merytorycznie najważniejsze konsekwencje, wynikające z przyjętej relacyjnej wersji marketingu:

- a. W zaprezentowanym tu modelu RAPP, eksponowanie jednego elementu marketingu pozbawione byłoby sensu. Same relacje byłyby abstrakcją, a pozostałe *instrumenty*, traktowane w izolacji, byłyby pozbawione znaczeń, gdyby nie wspomniana już nadrzędność relacji, ich zdolność podporządkowania sobie pozostałych elementów w modelu RAPP i nadawania im *zrelatywizowanych* znaczeń.

- b. Zbędne się staje eksponowanie i stosowanie uznawanych dotąd za typowe składowych marketingu mix. Na przykład potraktowanie ceny jako samodzielnego instrumentu, aż do uczynienia go podstawą budowanej strategii cenowej, traci merytoryczne uzasadnienie, skoro jej wyznaczenie wymaga uwzględnienia kilku istotnych danych, takich jak: kto jest wykonawcą?; dla kogo usługa będzie wykonana?; czy będzie to świadczenie jednorazowe czy może wieloletnia współpraca?; w jakich warunkach i na jakich zasadach realizowana?; jaki ma być oczekiwany poziom jakości?; jak aktywności nabywcy?. Podobnie rzecz się przedstawia z promocją.
- c. Składające się na model RAPP elementy spełniają warunek koherencji dzięki ich nowemu uporządkowaniu. Jednoczesna korekta ich zakresów znaczeniowych daje w rezultacie jakby efekt zintegrowania działań marketingowych na – jakościowo – wyższym poziomie i oznacza:
 - Przekształcenie usługi w dojrzały usługowy produkt oznacza jej zaprojektowanie z aktywnym udziałem nabywcy. Wtedy *rdzeń* produktu określa oczywiście istotę usługowego świadczenia, ale pozostałe składowe: *obudowa*, *komplementarna otoczką*, dookreślone zostają przez wybór najwłaściwszego wykonawcy, miejsca i formy świadczenia, odpowiedniego potraktowania innych uczestników zaangażowanych w wykonanie usługi; aż cały tak bogato wyposażony produkt musi w końcu zostać zaakceptowany przez nabywcę
 - Arena prezentacji to nie tylko to, co pojawia się oczom klienta po odsłonięcia kurtyny, ale – pomijając rzadką możliwość wpuścić uczestników *spektaklu* za kulisy – swoim wyglądem przesądza o tym, jakie będzie pierwsze wrażenie, zanim [jeśli w ogóle] poddane zostanie ono intensywnemu i krytycznemu „próbowaniu” w trakcie wykonywania usługi
 - Ludzie, a więc personel i usługobiorcy – byliby manekinami bez uwzględnienia ich różnicowanych możliwości, zwłaszcza tych pozazawodowych, umożliwiających wchodzenie w głębsze relacje
 - Relacje w usługach powstawać mogą tylko dzięki ludziom, natomiast ich nawiązywanie uzależnione być może od mniej lub bardziej sprzyjających okoliczności (ludzie – miejsce – atmosfera – aura – kultura), ale bez relacji poszczególny **akt** – prawda, że niepowtarzalny – świadczenia usługi nigdy nie mógłby przekształcić się w **proces świadczenia** czy w pełny **cykl marketingowej obsługi**..

7. Podsumowanie

Można powiedzieć, że omawiany tu model marketingu usług w zestawie nowych czterech elementów obejmuje to wszystko, co konstytuuje akt i proces wykonywania usługi, a więc: podmioty, uczestników świadczenia; przedmiot świadczenia; relacje, w jakie wchodzi wraz z całą płaszczyzną kontaktowania się, określającą i determinującą wspomniane wcześniej trzy elementy składowe. Ale służą one nie tylko poprawnemu wykonaniu usługi. Pogłębione i długookresowe relacje z klientami, dzięki wspomnianej zasadzie wzajemności, wymuszają elementarną uczciwość i to obowiązującą po obu stronach usługowej relacji, wprowadzając na trwałe etyczny kontekst. Nie popadając w nadmierny optymizm można by stwierdzić, że są one w stanie nie tylko zmienić i przewartościować stosowane w marketingu instrumentarium, ale oddziaływać przeobrażająco na „filozofię” prowadzenia biznesu.

WIKTOR GABRUSEWICZ

Wpływ stabilności i zmienności otoczenia na rozwój przedsiębiorstwa

1. Wstęp

Działalność i rozwój każdego przedsiębiorstwa są zdeterminowane dwoma rodzajami zmiennych. Pierwszy, dotyczy stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, natomiast drugi, obejmuje procesy i relacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa. Ranga poszczególnych rodzajów zmiennych nie jest jednakowa w czasie. W gospodarce zarządzanej centralnie o powodzeniu przedsiębiorstwa decydował w głównej mierze potencjał produkcyjny przedsiębiorstwa oraz procesy relacje wewnętrzne. Natomiast gospodarka rynkowa w zasadniczy sposób dowartościowała relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Charakterystyczną cechą relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem gospodarki rynkowej jest ich zmienność. Brak stabilności warunków rynkowych jest immanentną cechą współczesnego gospodarowania. Czasy stabilnego otoczenia minęły bezpowrotnie. Ale pomimo tego dość często formułuje się tezę, iż zmienność stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem wpływa niekorzystnie na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Teza ta jest dość często formułowana przez przedstawicieli przedsiębiorstw ale można ją również spotkać w literaturze. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest rozważenie związku między stabilnością i zmiennością otoczenia z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa oraz sformułowanie poglądu, iż zmienne otoczenie w sumie stwarza więcej szans rozwojowi przedsiębiorstwa niż otoczenie stabilne.

2. Istota otoczenia

Rozpatrując związek otoczenia z rozwojem przedsiębiorstwa należy w pierwszej kolejności określić samą istotę otoczenia. Konieczność tego wynika między innymi stąd, iż otoczenie przedsiębiorstwa nie jest w literaturze ujmowane jednolicie. Można wyróżnić dwie skrajne grupy poglądów w tej dziedzinie. Jedna grupa autorów sprowadza otoczenie przedsiębiorstwa tylko do otoczenia instytucjonalnego,

więc do tych podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w toku swej codziennej działalności w określone interakcje, mające wpływ na wyniki bieżącej działalności przedsiębiorstwa i jego perspektywiczny rozwój¹. Jest to więc wąskie ujęcie otoczenia przedsiębiorstwa.

Druga grupa autorów wypowiadających się w kwestii otoczenia przedsiębiorstwa nie wiąże jego istoty wyłącznie z konkretnymi podmiotami, lecz z tym wszystkim co znajduje się na zewnątrz przedsiębiorstwa i co w sposób bezpośredni i pośredni wpływa na jego funkcjonowanie i rozwój. Typowymi przedstawicielami tej grupy autorów są: J. D. Thomson, H. Sterniczuk, L. Kolarska i S. Beer².

W pojmowaniu istoty otoczenia przedsiębiorstwa bliżsi jesteśmy poglądom drugiej grupy autorów. Naszym zdaniem otoczenie przedsiębiorstwa nie może mieć charakter wyłącznie instytucjonalny. Tworzą je wszystkie warunki znajdujące się na zewnątrz przedsiębiorstwa. Warunki te są w części emitowane przez określone podmioty ale znaczna ich część nie jest generowana przez żaden podmiot bezpośrednio powiązany z przedsiębiorstwem, lecz jest syntezą lub spletem oddziaływania wielu czynników pochodzących z wielu różnych źródeł zewnętrznych. Takie ważne cechy współczesnego otoczenia, jak wzrost jego dynamiki, złożoności i niepewności trudno jest przypisać konkretnemu podmiotowi. Są one rezultatem oddziaływania różnych podmiotów a także skutkiem działania procesów występujących w gospodarce i w społeczeństwie.

Przyjmując istotę otoczenia w szerszym aspekcie pragniemy podkreślić jeszcze ten fakt, iż otoczeniem przedsiębiorstwa nie może być wyłącznie to, co wpływa na przedsiębiorstwo z zewnątrz. Otoczeniem jest również to, na co wpływa przedsiębiorstwo. Obustronna zależność przedsiębiorstwa od otoczenia i otoczenia od przedsiębiorstwa tworzy dopiero pełne ujęcie istoty otoczenia³.

Otoczenie przedsiębiorstwa, zwłaszcza w tym szerszym ujęciu, nie jest kategorią jednolitą. W zależności od przyjętych kryteriów można wyróżnić wiele rodzajów otoczenia. I tak możemy mówić o otoczeniu

¹Przedstawicielami tej grupy autorów są E. Freze (*Grundlagen der Organisation* Gabler Lehrbuch, Wiesbaden 1984, s.342) i A.D. Hall (*Podstawy techniki systemów. Ogólne zasady projektowania*, PWN, Warszawa 1968, s. 94).

²Thomson J.D., *Organisations in Action*. Mc Graw-Hill, New York 1967, s.27; Sterniczuk H., *Pojęcie otoczenia organizacji gospodarczej*. „Problemy Organizacji” 1975, nr 4, s.31; Kolarska L., *Wpływ otoczenia na strukturę organizacyjną*. „Organizacja i Kierowanie” 1977, nr 3-4, s.47; Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*. PWN, Warszawa 1966, s.156.

³Szerzej na ten temat w pracy: Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992, s.85-96.

bliższym i dalszym, systemowym i realnym, a w ramach każdego rodzaju otoczenia można wyodrębnić dalsze szczegółowe podziały. Jest to szczególnie istotne przy rozpatrywaniu wpływu zmienności i stabilności otoczenia na rozwój przedsiębiorstwa. Uważamy bowiem, iż trudno jest ten wpływ rozpatrywać na tle całego otoczenia, natomiast o wiele łatwiej jest doszukiwać się zależności od poszczególnych elementów danego rodzaju otoczenia.

3. Stabilność otoczenia a rozwój przedsiębiorstwa

Panuje na ogół przeświadczenie o korzystnym wpływie stabilności otoczenia w oddziaływaniu na rozwój przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym traktowaniu zmian jako czynnika dezorganizującego i hamującego proces rozwoju. Naszym zdaniem, z taką trudno jest się całkowicie zgodzić z kilku powodów.

Po pierwsze, rozwój przedsiębiorstwa wymaga zmian. Wynika to z istoty samego rozwoju, który jest immanentnie związany z koniecznością powstawania i kreowania różnego rodzaju zmian. Stabilność otoczenia nie przyczyniłaby się do rozwoju przedsiębiorstwa a raczej sprzyjałaby jego stagnacji.

Po drugie, stwierdzenia odnoszące się zarówno do stabilności, jak i do zmienności otoczenia są z reguły formułowane zbyt ogólnikowo i w związku z tym nie pozwalają na jednoznaczne określenie stabilności jako cechy pozytywnej i sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorstw oraz zmienności otoczenia jako czynnika dezorganizującego rozwój.

Po trzecie, mówiąc o stabilności bądź zmienności otoczenia najczęściej abstrahuje się zarówno od stopnia owej stabilności, jak również od tempa i zakresu zmian otoczenia. Wiadomo jednak, że tzw. twardość otoczenia, zwłaszcza otoczenia systemowego, jest niekiedy pozorna, jak i sama zmienność niektórych elementów otoczenia, zwłaszcza w krótkim czasie, nie jest wysoka. Dlatego ocena zależności pomiędzy stabilnością i zmiennością otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa nie musi być oparta tylko na stwierdzeniach ogólnych. Dokonując zatem oceny tego aspektu otoczenia musimy określić, kiedy mamy do czynienia z otoczeniem stałym, a kiedy z otoczeniem zmiennym oraz ustalić, które elementy otoczenia uznane jako stabilne lub jako zmienne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa, a które ów rozwój hamują. Dopiero taka diagnoza może pozwolić na sformuło-

wanie autentycznej zależności pomiędzy stabilnością i zmiennością otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa.

Aby taką ocenę trafnie sformułować, w tabeli I zaprezentowano najważniejsze atrybuty otoczenia stałego, zmiennego i burzliwego. Każdy z tych rodzajów otoczenia jest rozpatrywany na tle bardzo różnych elementów otoczenia, jakimi są: wytworzone wyroby gotowe i świadczone usługi, technologia produkcji, rynek, rozwiązania systemowe oraz warunki społeczno-polityczne panujące w kraju. W ten sposób otrzymano w przytoczonej tabeli piętnaście możliwych charakterystyk otoczenia, które można pojedynczo rozpatrywać w powiązaniu z rozwojem przedsiębiorstwa. Już sama liczba elementów wyznaczających stabilność otoczenia, jak i jego zmienność wskazuje, że trudno jest jednoznacznie orzec, iż stabilizacja otoczenia sprzyja rozwojowi, natomiast zmienność otoczenia rozwój ten utrudnia.

Tabela I

Podstawowe elementy otoczenia stałego, zmiennego i burzliwego oraz ich charakterystyka

Główne obszary otoczenia	Otoczenie		
	stałe	zienne	burzliwe
Wytwarzane wyroby gotowe i usługi	- stała struktura produkcji, niezmiennie parametry wyrobów gotowych i usług	- zmiany stopniowe w strukturze produkcji, unowocześnienie wyrobów, wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów gotowych - zmiany możliwe do przewidzenia	- wysoka częstotliwość zmian struktury produkcji, wysokie tempo odnowy wyrobów gotowych, krótkie cykle życia wyrobów gotowych
Technologia produkcji	- brak lub niewielkie zmiany w technice i technologii produkcji, nie przynoszące poprawy parametrów użytkowych wyrobów gotowych	- rosnące tempo zmian w technice i technologii produkcji, wpływające na jakość wyrobów gotowych i sposób wykorzystania czynników produkcji	- wysokie tempo kreowania i zastosowania postępu technologicznego - nowe wyroby gotowe i nowa technologia - szybkie starzenie się wyrobów i technologii

Główne obszary otoczenia	Otoczenie		
	stałe	zmienne	burzliwe
Rynek	- stabilne potrzeby rynku - stały zbiór odbiorców i dostawców	- wzrost zmienności potrzeb rynku - pojawienie się nowych konkurentów na wejściu i wyjściu - zmiany dające się przewidzieć	- wysoka zmienność potrzeb rynku - ostra konkurencja - sytuacja rynkowa trudna do przewidzenia
Rozwiązania systemowe	- stabilność rozwiązań systemowych	- regulacje systemowe zmienne i wymuszające poprawę działalności - zmiany niekiedy chaotyczne i wewnętrznie sprzeczne	- polityka gospodarcza zmienna, trudna do przewidzenia, ostra, wymagająca zmiany dotychczasowych zachowań producentów
Warunki społeczno-polityczne	- spokój społeczno-polityczny	- niepewne, lecz bez oznak niepokoju i zagrożeń	- gwałtowne zmiany społeczno-polityczne - możliwość strajków - zaburzenia w stosunkach handlowych i monetarnych

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli weźmiemy pod uwagę takie elementy otoczenia stabilnego, jak: nie zmieniające się wyroby gotowe i usługi, a co się z tym wiąże – niskie tempo ich odnowy, wydłużone cykle życia produktów, brak zmian w technice i technologii produkcji, to jest oczywiste, że takie otoczenie prowadzi przedsiębiorstwo do stagnacji a nie do rozwoju. Otoczenie stabilne jest zwykle otoczeniem nie wymagającym względem przedsiębiorstwa. Nie zmusza przedsiębiorstwo do wysiłku, bez którego nie ma rozwoju. Czy jednak stabilizacja otoczenia nie sprzyja w ogóle rozwojowi przedsiębiorstwa? Uważamy, iż niektóre elementy otoczenia stabilnego są korzystne dla rozwoju przedsiębiorstwa, a ściślej do określonych stadiów rozwoju.

Do elementów sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa z pewnością należą stabilne warunki polityczne i społeczne w kraju oraz stabilne rozwiązania systemowe. Ustabilizowane warunki społeczno-polityczne zachęcają przedsiębiorstwa do podejmowania działań długofalowych. Dla jednych przedsiębiorstw będą to decyzje związane z wejściem na dany rynek w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju, dla drugih z kolei będzie to dążenie do umocnienia na nim swojej dotychczasowej pozycji. Przy czym wydaje się, iż sta-

bilizacja warunków politycznych najbardziej sprzyja początkowym fazom rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwom zaawansowanym w rozwoju trudno jest wycofywać się z rynku pod wpływem pogorszenia warunków politycznych. Są więc zmuszone przyjąć takie warunki, jakie w danym okresie ich rozwoju powstaną.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa ważna jest również stabilizacja otoczenia systemowego. Stabilizacją rozwiązań systemowych najbardziej zainteresowane są przedsiębiorstwa zaawansowane w rozwój, a także przedsiębiorstwa szukające możliwości wejścia na rynek. Przedsiębiorstwa pierwszej grupy interesuje głównie to, czy warunki do kontynuowania rozwoju nie ulegną istotnemu pogorszeniu, z kolei przedsiębiorstwa drugiej grupy w stabilizacji otoczenia systemowego upatrują szansę na długofalowy interes i związaną z tym chęć zainwestowania określonych kapitałów. Natomiast przedsiębiorstwa mające trudności rozwojowe są najbardziej zainteresowane w takiej zmianie dotychczasowych regulacji systemowych, które pozwoliłyby, na poprawę aktualnego ich położenia.

W zakończeniu rozważań nad korzystnym wpływem niektórych elementów otoczenia stabilnego na rozwój przedsiębiorstwa pragniemy dodać, iż naszym zdaniem, odnoszą się one do przeważnie krótkich okresów. W dłuższych okresach wszystkie elementy otoczenia stabilnego z reguły nie wymuszają rozwoju przedsiębiorstwa i tym samym nie tworzą właściwych warunków do rozwoju.

4. Zmienność otoczenia a rozwój przedsiębiorstwa

Rozpatrując z kolei zmienność otoczenia, a w jego ramach zarówno zakres zmian, jak i tempo owych zmian, trudno jest znaleźć jednoznaczne potwierdzenie tezy o generalnie negatywnym wpływie zmiennego otoczenia na kreowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Musimy mieć świadomość tego, że we współczesnych warunkach gospodarowania zmiana jest czymś normalnym, a nie patologicznym⁴. Dlatego systematycznie rośnie zarówno zakres zmian, jak i ich tempo. Ale tzw. turbulencyjność otoczenia nie jest wymierzona przeciwko rozwojowi przedsiębiorstw. Turbulencyjność otoczenia powinna tworzyć szansę i okazje do przyspieszonego rozwoju. Zatem te przed-

⁴Trafnie tę myśl wyraziła E. Mastyk (Rozwój organizacyjny jako koncepcja doskonalenia organizacji „Problemy organizacji” 1977, nr 3, s. 21) stwierdzając, iż „zmiana jest metafizyką naszego wieku”. Zmiany dotyczą więc każdego, zarówno zwolenników zmian jak i ich przeciwników.

siębiorstwa, które w działaniach swoich nawiążą do ogólnych tendencji zmian otoczenia, mogą liczyć na korzystne warunki rozwoju. Natomiast te przedsiębiorstwa, które przeoczą zmiany w otoczeniu lub w należyтым stopniu nie docenią tych zmian, mogą zaprzepaścić szansę swego rozwoju. Zmienność otoczenia jest wyrazem zwiększonych presji zewnętrznych na przedsiębiorstwa i nowych oczekiwań otoczenia wobec przedsiębiorstw w zakresie spełniania swego posłannictwa. Im bardziej jest otoczenie dynamiczne, tym jest większa szansa dla rozwoju przedsiębiorstw dobrych, efektywnie wykorzystujących swoje zasoby i elastycznie dostosowujących się do nowych wymogów otoczenia.

Zmienne otoczenie wymaga większego wysiłku przedsiębiorstwa i prawdopodobnie z tego względu wszelkie zmiany są przyjmowane przez przedsiębiorstwo niechętnie. Ponadto zmiany zakłócają dotychczasowy system funkcjonowania przedsiębiorstwa i wprowadzają niepewność odnośnie do rezultatów zmian. Wysuwamy jednak tezę, iż bez wysiłku przedsiębiorstwo nie może się rozwijać. Zmienne otoczenie zmusza zatem do wysiłku przedsiębiorstwo i z tego względu większość zmian należy ocenić jako okoliczność sprzyjającą rozwojowi przedsiębiorstwa, a nie wyłącznie utrudniające rozwój⁵. Należy podkreślić, iż sama zmienność otoczenia nie jest wystarczającym czynnikiem do stymulowania rozwoju przedsiębiorstwa. Ważny jest przede wszystkim charakter zmian. Jeżeli np. zmiany systemowe są różnokierunkowe, nieprzemyślane i chaotyczne to wiadomo, że takie zmiany zakłócają zarówno bieżącą działalność przedsiębiorstwa jak i destrukcyjnie wpływają na jego rozwój. Stymulatorem rozwoju są przede wszystkim zmiany jednokierunkowe i systematycznie zaostrzające warunki działania przedsiębiorstwa. Zmiany te nie mogą być celem samym w sobie, lecz muszą mieć swoją logikę.

Tempo zmian otoczenia może być różne. Dla większości przedsiębiorstw najkorzystniejsze warunki rozwoju tworzą zmiany umiarkowane i możliwe do przewidzenia. Natomiast zmiany burzliwe i trudne do przewidzenia nie zawsze sprzyjają wszystkim przedsiębiorstwom. Dla jednych przedsiębiorstw, posiadających wypracowane systemy wczesnego ostrzegania, zmiany burzliwe mogą tworzyć nadzwyczajne okazje do dynamicznego rozwoju, ale dla przedsiębiorstw całko-

⁵Na potwierdzenie naszej tezy można przytoczyć następujące stwierdzenie W. Gabary (Proces przystosowawczy organizacji do środowiska. PWE, Warszawa 1969, s. 118) „Im więcej zmian w środowisku, tym dalej idącym zmianom musi podlegać sama organizacja, jeśli wyznaczone jej cele ma w pełni osiągnąć. Konieczna jest zatem większa zdolność przystosowawcza”.

wicie nieprzygotowanych, zmiany takie mogą być dużym zaskoczeniem i okazać się zmianami szkodliwymi.

Rozpatrując tempo zmian otoczenia, należy wziąć także pod uwagę ich skutki w krótkim i w długim czasie. Z reguły zmiany burzliwe w krótkim okresie są dla większości przedsiębiorstw zmianami bardzo dokuczliwymi. Jednak w dłuższym czasie zmiany burzliwe otwierają przedsiębiorstwom nowe perspektywy i nowe możliwości rozwoju. Dokonują bowiem często przełomów w technice i technologii produkcji, w systemach gospodarowania, w sposobach zaspokajania potrzeb społecznych, w kreowaniu nowych potrzeb itp. Tak więc zmiany burzliwe tylko przejściowo i w krótkim okresie dezorganizują działalność przedsiębiorstwa. W dłuższych okresach stwarzają przedsiębiorstwu zawsze duże szanse rozwojowe.

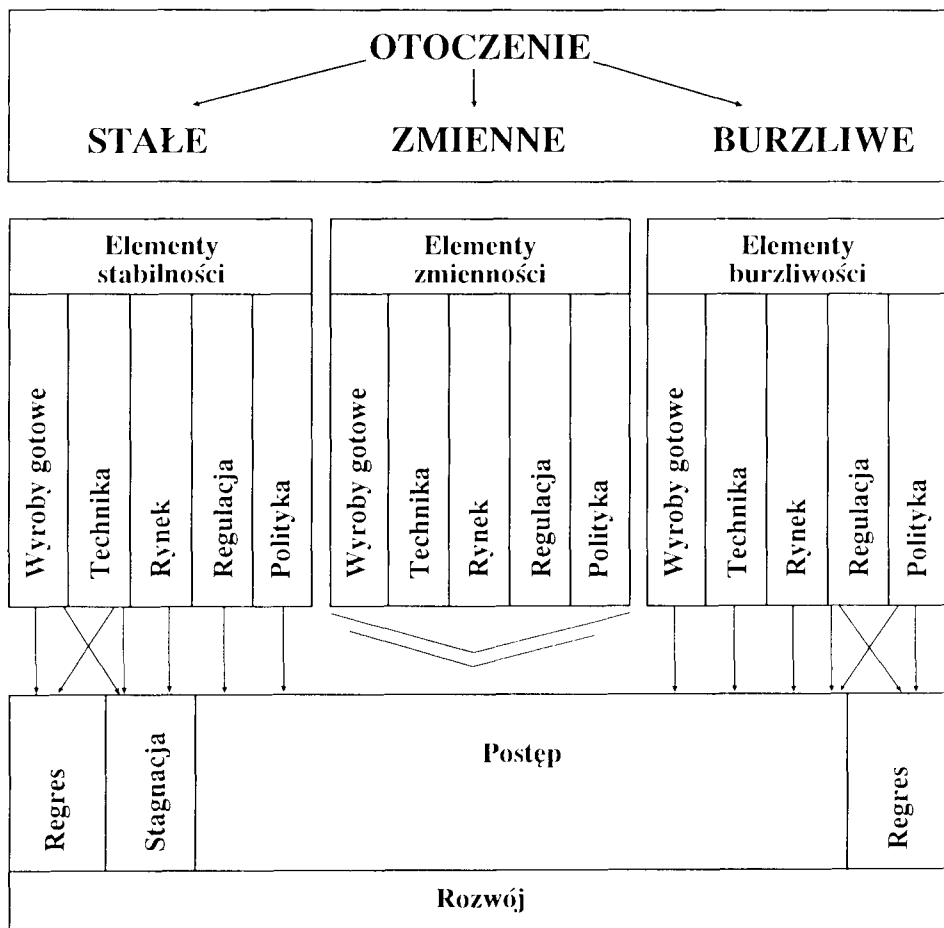
Przedstawione zależności pomiędzy stabilnością i zmiennością otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa ukazano graficznie na wykresie 1.

Zaletą przedstawionego wykresu jest to, że pokazuje on nie tylko ogólny związek pomiędzy zmiennością i stabilnością otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa, lecz także związek poszczególnych elementów stabilności i zmienności otoczenia z podstawowymi stadiami rozwoju przedsiębiorstw, którymi są stagnacja, postęp i regres.

Z wykresu 1 wynika, że ustabilizowana technika produkcji i brak odnowy w produkowanych wyrobach, to dla przedsiębiorstwa najmniej korzystne warunki rozwoju, ponieważ prowadzą one do regresu. Niekiedy skutki stabilizacji otoczenia mogą być łagodniejsze, wówczas zamiast regresu przedsiębiorstwo znajduje się w stagnacji. Ustabilizowane warunki systemowe i polityczne w kraju oraz zmienne otoczenie a nawet otoczenie burzliwe w zakresie tempa odnowy produkowanych wyrobów, wprowadzania nowych technologii i zwiększonych wymagań rynku najbardziej sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa ponieważ prowadzą do postępu

Wykres I

Podstawowe zależności pomiędzy stabilnością i zmiennością otoczenia
a stadiami rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

5. Zakończenie

Reasumując przedstawione rozważania należy ogólnie stwierdzić, że zarówno stabilność, jak i zmienność otoczenia oddziałują na rozwój przedsiębiorstwa, przy czym niektóre elementy stabilnego otoczenia prowadzą głównie do stagnacji i do regresu. Regres powodują również burzliwe zmiany systemowe i zmiany polityczne. Natomiast

zmiennosc otoczenia korzystnie oddzialuje na najwazniejsze stadium rozwoju przedsiebiorstwa, ktorym jest postep. Mozna wiec stwierdzic, iz rozwoj przedsiebiorstwa wymaga jednoczesnej stabilnosci i zmiennosci otoczenia. Stabilnosc niezbedna jest w tych obszarach, ktore tworza ramy i podstawy funkcjonowania oraz rozwoju przedsiebiorstwa. Z kolei zmiennosc otoczenia potrzebna jest wszedzie, tam, gdzie sa ulokowane glowne zrodla rozwoju przedsiebiorstwa.