

Przedmowa

Prezentowany w Zeszycie Naukowym Nr 9 WSHiU zestaw opracowań zawiera szereg interesujących przyczynków do poznania i kształtowania realiów naszej gospodarki z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Rozpoczyna artykuł Jacka Ławickiego, podejmujący temat znaczenia marketingu partnerskiego, zwanego partneringiem, polegającego na tworzeniu nowej jakości w kontaktach z klientami. Autor zauważa, że od handlowców powinna być wymagana nie tylko bardzo dobra znajomość reprezentowanej branży, ale także stosowne predyspozycje psychiczno-kulturowe niezbędne dla obsługi nabywców i istotne dla jakości oferty. Takie są wymagania współczesnych klientów. Natomiast Adolf Michalak omawia stymulatory prawidłowego rozwiązywania problemów organizacji i zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa, przedstawiając różne strategie i modele.

Na przejawy i niebezpieczeństwa pozorności działań gospodarczych zwraca uwagę Maciej Kramarek. Pociągają one bowiem za sobą istotne zagrożenia dla bezpieczeństwa finansowania obrotu. Autor szeroko przedstawia skutki prawne i konsekwencje zarzutu pozorności.

Na płaszczyznę lokalnych realiów wraca Jan Mikołajczyk, przedstawiając ocenę sieci handlowej Poznania i podkreślając zmiany jakościowe, jakie zaszły w mieście w ciągu ostatnich lat. Autor pisze, że Poznań należy do miast o najlepiej rozwiniętej sieci handlowej w kraju i dzięki wskaźnikom nasycenia powierzchnią handlową osiąga poziom miast zachodnioeuropejskich. Jan Galicki omawia systematykę planów finansowych, metodykę ich sporządzania, kierunki działań zapewniających sprawne planowanie finansowe w przedsiębiorstwie. Systemy wynagrodzeń stosowanych w działach sprzedaży oraz zależności zachodzące między tymi systemami a sytuacją finansową przedsiębiorstwa analizuje Tomasz Wanat na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań ankietowych.

Magdalena Kozera i Piotr Chałupka prezentują koncepcje konkurencyjności. Autorzy wskazują na utrzymujący się nadal duży potencjał konkurencyjny polskich przedsiębiorstw, co ma znaczenie w walce o rynki zbytu z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Amir Fazlagić wskazuje na znaczenie intuicji w zarządzaniu. Intuicja jest mało znanym aspektem zarządzania, lecz może stanowić dodatkowy impuls w podejmowaniu decyzji i czynnik ich optymalizacji.

Kolejną pozycję w Zeszycie Naukowym Nr 9, nieco odległą od nurtu mikroekonomicznego, ale istotną z poznawczego punktu widzenia, stanowią wyniki

badania Elżbiety Mireckiej nad skutecznością reformy walutowej w Niemczech Zachodnich z 1948 r. i w NRD z 1990 r. Autorka stwierdza, że powody przeprowadzonych reform były bardzo podobne, gdyż w obu wypadkach zachodziła konieczność uzdrowienia zdevaluowanego pieniądza mimo odmiennych warunków historycznych i ekonomicznych.

W kolejnych artykułach poruszane są problemy wsi i rolnictwa. Politykę państwa wobec producentów rolnych i ochrony rynku rolnego omawia Joanna Idczak, porównując poziom dotowania produkcji rolniczej w czterech państwach środkowoeuropejskich. Jarosław Lira i Feliks Wysocki przedstawiają charakterystykę przestrzeni rolniczej w Wielkopolsce, z uwzględnieniem jej potencjału, intensywności i produktywności. Małgorzata Dolata wskazuje na postęp w rozwoju infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej na obszarach wiejskich, podkreślając równocześnie, że jej poziom i dostępność nie są dostateczne w stosunku do istniejących potrzeb w tym zakresie. Badanie opłacalności produkcji trzody chlewnej na podstawie analizy relacji cenowych żywca wieprzowego w stosunku do cen skupu żyta i jęczmienia omówili Jarosław Lira i Anna Witczak. Na tym tle Autorzy podjęli próbę określenia tendencji w rozwoju trzody chlewnej. Natomiast zachowania gospodarstw domowych związane z zakupem świeżych warzyw przedstawili Szymon Tarant i Grażyna Adamczyk. Autorzy stwierdzili, że czynnikami, które głównie decydują o wyborze miejsca zakupu warzyw, są jakość oferowanych towarów, szerokość asortymentu oraz konkurencyjność ceny.

Ostatnią pozycją jest artykuł Piotra Chałupki, Barbary Grajewskiej i Magdaleny Kozery, którzy przedstawili problematykę kryteriów oceny jakości usług w służbie zdrowia. W opracowaniu zwrócono uwagę na potrzebę kształtowania i rozwijania świadomości personelu tak, aby następowała zmiana postaw wobec pacjentów, uwzględniająca ich rosnące oczekiwania.

Mamy nadzieję, że teoretyczna różnorodność opracowań składających się na prezentowany Zeszyt nie okaże się jego wadą, a przeciwnie, zachęci Szanownych Czytelników do dalszych poszukiwań i badań.

Kamila Wilczyńska

Miejsce partneringu w marketingu handlu i usług

Od marketingu wymaga się obecnie sztuki ujawniania intencji i potrzeb, które posiada klient, a które następnie mają być zaspokojone przez określone produkty. Zatem działania marketingowe muszą charakteryzować się silną orientacją na sprzedaż, która wymaga stałego motywowania klientów do zakupów. Konieczne jest tu stosowanie zarówno bardzo aktywnych form sprzedaży, jak i nowych działań podnoszących wartość kontaktów z nabywcami. Kluczową rolę spełnia tutaj partnering, który oferuje działania tworzące nową jakość w kontaktach z klientami.

Współczesny rynek, stanowiąc konglomerat wielu elementów zarówno po stronie podaży, jak i popytu, podlega zjawiskom ogromnej presji nie tylko ze strony konkurujących ze sobą firm, ale w coraz większym stopniu ze strony klientów. Klient, będąc siłą przewodnią, wyznacza drogę sukcesu firmy. Dokonując wyborów zakupowych, weryfikuje różnych dostawców i o ile ocena będzie negatywna, to bez długiego zastanawiania się zmieni źródło zakupów. Każdy producent/handlowiec, który myśli przyszłościowo o swojej obecności na rynku, powinien tak konstruować strategię, aby jego firma była konkurencyjna na rynku europejskim. Strategia firmy to dzisiaj filozofia zrozumienia przez przedsiębiorców, że konsument nabywa coś ponad produkt, który kupuje. Przede wszystkim kupuje on wyobrażenia, a więc względy uczuciowe. Przedsiębiorca, który ma opracowaną strategię rozwoju firmy, musi udźwignąć ten dodatkowy ciężar budowy image'u, wskazując klientowi korzyści, jakie uzyska, wiążąc się z nim. Musi zwrócić uwagę na prestiż użytkownika i możliwość zaspokojenia jego specyficznych często potrzeb, właśnie poprzez nabycie danego produktu.

Podstawą takiego działania jest założenie, że klienci wręcz pragną partnerstwa w interesach, które prowadzą z producentami i handlowcami. Marketing partnerski opiera się na stałym dotrzymywaniu przyrzeczenia (prezentowanego zwykle w komunikacie reklamowym czy też bezpośredniej obsłudze klienta) dostarczania produktów o obiecanej wysokiej jakości, jak i walorów dodatkowych (doskonała obsługa, etyczne podejście do użytkownika, szczególnie gdy ten ma kłopoty z zakupionym wyrobem/usługą). Celem działań prowadzonych w ramach marketingu partnerskiego jest doprowadzenie do partnerskiej lojalności nabywcy, co oznacza docelowo zmniejszenie kosztów pośrednich i bezpośrednich.

Philip Kotler¹, mówiąc o marketingu partnerskim, wprowadza pojęcie sieci marketingowej, która obejmuje firmę, jej dostawców, dystrybutorów i klientów, z którymi buduje ona trwałe więzi.

Sieć marketingowa obejmuje określenie kluczowych klientów, z którymi poprzez ich personalizację, czyli dostosowanie produktu do konkretnej potrzeby określonego odbiorcy, firma tworzy podstawy partneringu. Partnering to traktowanie nabywcy nie w kategorii klienta, którego potrzeby pozostają często do końca nierozróżnione, ale w kategorii partnera w biznesie.

Marketing partnerski, posługując się partneringową koncepcją współczesnego marketingu, tworzy efekt wzajemnych korzyści poprzez uzyskanie satysfakcji i lojalności sprzedającego i kupującego. Stąd za konieczny należy uznać postulat szybkich zmian ciągle dominującego u nas jeszcze sposobu myślenia i działania na rynku, określane mianem marketingu tradycyjnego, czyli orientacji na produkt, jako że jest to spojrzenie na marketing od strony producenta.

Działalność marketingowa jest postępowaniem podmiotów gospodarczych oraz innych organizacji opartych na sprecyzowanych regułach. Celem wszelkich poczynań marketingowych jest poznanie i dostosowanie się do rynku oraz oddziaływanie na popyt i podaż. Konieczne jest przy tym uwzględnienie potrzeb, preferencji, wymagań, a nawet sposobu myślenia tak rzeczywistych, jak i potencjalnych odbiorców. Marketing w handlu i usługach to zatem nic innego jak stała konieczność zgadywania życzeń, odkrywania intencji i analizy potrzeb naszych klientów z jednoczesnym informowaniem ich, iż to właśnie nasza firma może te życzenia, intencje i potrzeby jak najlepiej spełnić i zaspokoić. Z omawianymi zagadnieniami wiąże się sposób działania określany jako orientacja na sprzedaż, która zakłada, że jeżeli konsumenci nie będą motywowani przy zakupie, to będą nabywali znacznie mniej artykułów lub w ogóle nie będą dokonywali zakupów.

Obsługa klienta to nic innego jak dążenie do sprostanego jego wymaganiom, to wychodzenie naprzeciw jego potrzebom, o których może nawet nie wiedzieć w momencie, gdy wchodzi do placówki handlowej. Celem działań marketingowych prowadzonych w punkcie sprzedaży, a więc przez handlowca, jest wywołanie ukrytego popytu, czyli otwarcie się na klienta.

Stosowany sposób obsługi nabywców wymieniany jest na trzecim miejscu, po atrakcyjnej ofercie asortymentowej i polityce cenowej, wśród źródeł sukcesu firmy w opiniach menedżerów. To właśnie system obsługi decyduje o klimacie miejsca, w którym przyjdzie nam dokonywać zakupu towaru lub usługi.

System obsługi klienta może być decydującym czynnikiem określającym i tworzącym atmosferę zakupu. Klient solidnie obsłużony w procesie sprzedaży, w którym zostaną odgadnięte jego intencje, percepcja potrzeb, zgodnie z regułą

¹ Ph. Kotler, *Odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań 2004, s. 143.

wzajemności R. Cialdiniego², będzie chciał się zrewanżować, choćby przekazując znajomym pozytywne informacje o firmie, która go wyróżnia swoją troską i zabiega o jego satysfakcję.

Globalizacja rynków, hiperkonkurencyjność stwarzają warunki do szybkiego wchodzenia na rynki niespodziewanych konkurentów, a rozwój strategii dywersyfikacji przynosi powstawanie nowych rynków. Konkurencja ma dzisiaj jeden cel — zniszczenie rywali, by bezpowrotnie zamknąć im możliwość utrzymania się na rynku. Zasady marketingu tradycyjnego, o którym Amerykanie mówią „bierny”, jako że filozofia jego zawarta była w maksymie „live and let to live”, czyli „żyj i daj żyć innym” to już dzisiaj *tempi passati*.

Nowa sytuacja przyczynia się do powstawania kłopotów wielu firm, których szefowie narzekają dzisiaj na to, że ich oferta jest bardzo zbliżona do oferty konkurencji, wobec czego coraz trudniej jest im się wyróżnić na zatłoczonym rynku. Na bazie tej sytuacji prawdziwy renesans przeżywa benchmarking, którego związki z partneringiem zasługują na szczególną uwagę. Otóż stali klienci, a więc partnerzy, zaprzyjaźnieni i wyróżnieni przez pracowników firmy mogą dostarczać jej wielu cennych informacji co do poczynąń konkurencji działającej często na bardzo odległych rynkach. Te uwagi dotyczące przykładowo umiejętności pracy z klientami czy nowinek handlowych, które zauważyli podczas wyjazdu zagranicznego, mogą być bardzo przydatne do prac zmierzających do uatrakcyjnienia oferty rynkowej firmy. Takim uatrakcyjnieniem dotychczasowej oferty może być zaoferowanie nabywcom unikatowego systemu obsługi klientów. Informacje uzyskiwane od nabywców powinny po wdrożeniu pozwolić firmie na zdobycie lub też utrzymanie pozycji lidera na rynku.

Przemiany, jakie zachodzą dynamicznie na polskim rynku w ciągu ostatnich lat, wymagają określonego typu marketingu. Obserwuje się wzrost zainteresowania marketingiem zindywidualizowanym, u którego podstaw skuteczności leżą dobre rozpoznanie i obsługa klientów, których profile są znane firmie.

Szczególne znaczenia nabiera positioning, czyli tworzenie strategii kształtowania unikatowej w stosunku do konkurencji pozycji oferty poprzez zdobycie dla niej wyróżniającego miejsca w świadomości odbiorców. Przedsiębiorstwa, które stosują strategię dopasowania się do potrzeb klienta, muszą stale kreować i modyfikować produkty w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb konkretnych klientów. Główną zatem wartością firmy staje się umiejętność rozwiązania specyficznego problemu klientów. Cechami strategii dopasowania (plasowania) jest:

- koncentracja na definiowaniu potrzeb klienta,
- wdrażanie optymalnych proklienckich rozwiązań,
- budowanie więzi między firmą a klientami (clienting),

² G. Mc Craken, *Who is the Celebrity Endorser*, Cultural Foundation of the Endorsement Process, „Journal of Consumer Research” 12/1999.

- nastawienie na kreację oryginalnych rozwiązań jakościowych przeznaczonych dla konkretnych klientów (partnering).

Strategia plasowania, służąc identyfikacji grup docelowych odbiorców, umożliwia firmie dopasowanie się do stale zmieniających się potrzeb klienta, oferując mu korzyści extra, które służą podniesieniu wartości oferty, przez co zwiększa się korzyści klienta.

Ofertę firmy handlowej można przykładowo wzbogacić przez:

- umiejętność dostosowania jej do indywidualnych potrzeb i wymagań nabywcy,
- większą dogodność,
- szybszą i lepszą obsługę,
- nadzwyczajne warunki gwarancji (wydłużone gwarancje i superdogodny serwis gwarancyjny),
- korzystny program uczestnictwa (upominki, premie, rabaty wierności).

Pozytywne aspekty takiego działania są oczywiste. Należy w tych rozwiązaniach pamiętać także i o tym, że dodawanie kolejnych korzyści do produktu nie się malejącą marżą dla wszystkich uczestników procesu przemieszczania produktu (od producenta do konsumenta).

Nowoczesny partnerski marketing (bardzo zindywidualizowany) jest owocem silnych trendów dywersyfikacji rynku, co datuje się na światło od połowy lat 80. Spowodowało to konieczność pozyskania lojalności nabywcy i uczynienia z niego stałego klienta.

Stały klient tym różni się od klienta okazjonalnego, że jest on wiarygodnym partnerem w biznesie. Partner współpracuje z firmą na stałe, gdyż nikt inny nie potrafi załatwić jego specyficznej często sprawy lepiej, natomiast dana firma zdaje sobie sprawę z tego, że dzięki takim właśnie stałym klientom — partnerom egzystuje na rynku.

Marketing partnerski polega na uczestnictwie klienta w tworzeniu łańcucha wzajemnych wartości. W wysoko rozwiniętych cywilizacjach rynkowych realizuje się tzw. turbo marketing jako określenie konieczności przyspieszenia budowy kontaktów z klientami pod kątem pomocy mu w bogaceniu się.

Wszystkie te zabiegi powinny służyć budowie grup prosumentów, którzy będą w przyszłości wywierać zasadniczy wpływ na obecność firmy na rynku. Nowoczesny zindywidualizowany marketing wymaga z jednej strony gromadzenia dużej liczby niezbędnych informacji o kliencie, z drugiej zaś — umiejętności ich wchłonięcia i racjonalnego wykorzystania. Pomocne w zdobywaniu informacji o klientach jest tworzenie tzw. programów lojalnościowych, do czego służą kartoteki stałych partnerów oraz prospecting. Prospecting służy zmianie statusu klienta z potencjalnego w rzeczywistego. Efekty takich programów lojalnościowych potwierdzają regułę V. Pareto, klasyczną już zasadę marketingu

głoszącą, że 80% zysków firmy generuje 20% jej stałych klientów³. Dlatego właśnie tę grupę klientów należy zdecydowanie odróżnić od zwykłych klientów. Z zabiegami wokół nich związany jest wymóg prowadzenia stałych działań marketingowych (*permanent marketing*), do których należy zaliczyć: kluby użytkowników danej marki (*brand believers*), zapraszanie na coroczne imprezy firmowe itp.

Jednym z najistotniejszych elementów marketingu dynamicznego 4c (*customer value, cost, convenience, communication*) jest czwarte „c”, czyli dialog między firmą a klientami. W dobie silnej konkurencji, a nawet hiperkonkurencji i coraz wymyślniejszych sposobów zabiegania o klienta, partnering przypomina o tym, że klienci nie tylko sobie nawzajem przekazują informacje o swoich odczuciach pozakupowych, ale są zainteresowani wymianą swoich doświadczeń jako użytkowników z producentem i handlowcem. Klienta należy jednakże zachęcić, aby zechciał podzielić się swoją wiedzą o doświadczeniach użytkownika z producentem. Służą temu omalże nie stosowane u nas w kraju ankiety — listy do klientów z prośbami o komentarze odnośnie do towaru, usługi.

Nawet coraz częściej praktykowane infolinie czy internet nie do końca służą realizacji pełnowymiarowego marketingu partnerskiego, jako że są źle zarządzane. Te media łączności z konsumentami są niedocenianym w Polsce narzędziem budowy lojalnych grup nabywców, ponieważ zachęta do korzystania z nich jest zupełnie nieatrakcyjna, za co ponadto użytkownik musi ponieść koszty (tel. 0-801...). Warto chyba, by rodzimi producenci zdali sobie sprawę z tego, że oceny klienta — użytkownika są cennym źródłem informacji, które powinny być niezwłocznie wykorzystywane przez firmę do umacniania jej pozycji na rynku. A skoro konsument zechciał podzielić się swoimi spostrzeżeniami z wytwórcą, to powinien zostać przez niego uhonorowany jakąś nagrodą.

Informacja stała się walutą przyszłości. Sprawą zasadniczą jest sztuka przetworzenia jej w wiedzę, która decyduje o uzyskaniu przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej. Konsumenci, zaspokajając swoje potrzeby, często korzystają z alternatywnych źródeł zaopatrzenia. Jako użytkownicy przekazują sobie doświadczenia konsumenckie oraz informują handlowców i producentów nie tylko o walorach ich produktów, ale i o poczynaniach konkurencji. Wszystkie działania marketingowe, jakie firma prowadzi względem swoich klientów, powinny ich nie tylko satysfakcjonować, ale i zapewnić im wyróżnienie, tak aby zechcieli być partnerami firmy, z którą prowadzą interesy.

Sam Walton, zmarły w 1991 r. twórca imperium handlu detalicznego Wal-Mart, zwykł mawiać: *jest tylko jeden szef — klient, ten może wylać każdego z przedsiębiorstwa: od prezesa w dół, po prostu wydając pieniądze gdzie indziej*⁴.

³ J. St. Ławicki, *Marketing sukcesu*, Difin, Warszawa 2005, s. 30.

⁴ W. M. Pride, R. J. Hughes, J. R. Kapoor, *Business*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Co., Boston 1995, s. 43.

Warto, aby rodzimi specjaliści od marketingu handlu i usług wzięli sobie do serca tę złotą ponadczasową myśl i nie popełniali tak charakterystycznych dla krajowych realiów marketingowych błędów jak te w zestawieniu.

Typowe błędy, jakie popełniane są przez polskich handlowców:

- niekierowanie się potrzebami i gustami klientów,
- brak utrzymywania serdecznych kontaktów z klientami (klient niewyróżniony zwykle nie informuje o swoich negatywnych uwagach dotyczących oferty towarowej — on po prostu zmienia placówkę handlową),
- zaniedbywanie rozmów z klientami (niedocenianie faktu, iż to klient jest bogatym źródłem wielu informacji handlowych),
- pracownicy zajmujący się obsługą klienta nie są świadomi celów swojej pracy,
- niedostrzeganie nasilającej się konkurencji i zagrożeń globalizacyjnych dla drobnego handlu,
- niepamiętanie o tym, że sukces w marketingu zaczyna się od dobrego poznania klienta.

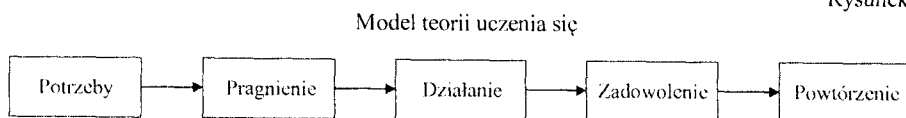
Warto pamiętać także o tym, że klient nowej ery coraz częściej nie kupuje już produktów/usług traktowanych jak towary. On kupuje to, co te produkty wnoszą do jego życia, a więc: prestiż posiadania, wygodę, bezpieczeństwo. Można się tego wszystkiego dowiedzieć z rozmów ze stałymi klientami. Od producenta i handlowca wymaga się dzisiaj, aby kontakt konsumenta z danym towarem czy też usługą dawał mu radość, a w przypadku produktów markowych — dodatkowo świadczył o jego specyfice i pozwolił mu zaspokoić potrzebę potwierdzenia własnej wartości.

Marketingowcy są dziś zobligowani do wyposażenia produktów/usług w odpowiednią, to znaczy oczekiwaną przez konsumenta symbolikę. Dzisiaj punktem wyjścia nie jest już produkt, który ma wielu podobnych rywali. Dzisiaj najważniejszy jest klient i jego zmieniające się potrzeby. Aby móc te potrzeby optymalnie zaspokajać, dawać klientowi satysfakcję, i to taką, o jakiej nawet nie marzył, należy zrozumieć, wyczuć całe rynkowe otoczenie firmy, na które składają się wszyscy jej uczestnicy, a więc nie tylko producenci, handlowcy, ale także kontrahenci i opinia publiczna. O ile potrzeby konsumenckie będą w pełni zaspokojone, nie tylko przez fakt posiadania danego produktu, względnie korzystania z usługi, to powstanie lojalność, która będzie owocować powtarzającymi się zakupami.

Zależność między potrzebami a zachowaniem się zadowolonego klienta ujmuje model teorii uczenia się opracowany przez J. Howarda i J. Shetha⁵.

⁵ J. St. Ławicki, *Marketing sukcesu*, s. 47.

Rysunek 1



Źródło: J. St. Ławicki, *Marketing sukcesu*, Difin, Warszawa 2005, s. 48.

Największym potencjałem każdej firmy są klienci. To oni decydują wspólnie o sukcesie rynkowym firmy. Dlatego też zarządy firm powinny poświęcić wiele uwagi na stworzenie profesjonalnych systemów obsługi klienta. Myślą przewodnią wszystkich systemów obsługi klienta powinno być założenie, że klienci bardziej niż kiedykolwiek dotąd pragną dzisiaj realizacji idei partnerstwa. Klienci nie chcą anonimowo nabywać towarów i usług, jadać czy też zatrzymywać się w hotelach. Klienci chcą nawiązywania bezpośrednich stosunków z firmami.

Klienci oczekują:

- pełnej wiedzy o towarach i usługach,
- wyróżnienia wynikającego ze znajomości ich potrzeb konsumenckich,
- miłego traktowania i opieki posprzedażowej,
- identyfikacji ich jako klientów tej firmy.

Celem clientingu jest stworzenie odpowiedniej sieci powiązań z klientami, natomiast partnering to tworzenie nowej jakości w ramach clientingu. Przy tak rozumianej filozofii rynkowej firma musi bezwzględnie dostosować wszelkie nowe koncepcje i strategie do klienta, wykorzystując sieć łączności z nim. Przedsiębiorstwo, które dzięki partneringowi udoskonala współdziałanie z klientami oraz wykorzystuje efekty synergiczne, jakie wnoszą partnerzy (głównie klienci), odnosi sukces.

Po blisko pół wieku odhumanizowania stosunków w handlu kolejkowym, który był permanentną cechą rynku minionej epoki, sztuka obsługi klienta, poprzez tworzenie wysokiej jakości kontaktów z nabywcą, wciąż czeka na zapewnienie jej godziwego miejsca w planach strategicznych firm.

Po zaspokojeniu podstawowych potrzeb klienci dążą do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, coraz bardziej zainteresowani są uczestnictwem, nastawiają się nie tylko na dawanie (pieniędzy), ale i oczekują nadzwyczajnych satysfakcji. Z długiej listy oczekiwań nabywców na czoło wysuwają się kwestie związane z tworzeniem najwyższej jakości w pracy z klientami. Polecić można w tym miejscu polskim przedsiębiorcom i handlowcom zasadę działania japońskich menedżerów. Otóż według nich zaufanie klienta jest najcenniejszą wartością firmy, a więc główny nacisk powinien być położony nie na zysk czy rywalizację, ale na wzrost zadowolenia klientów, poprzez wytwarzanie nowoczesnych, potrzebnych produktów. Stosowany sposób obsługi nabywców wymieniany jest

na trzecim miejscu po atrakcyjnej ofercie asortymentowej i polityce cenowej, wśród źródeł sukcesu firmy w opiniach menedżerów.

Utrzymywaniu stałej i wysokiej jakości produktów sprzyjać musi umiejętność dostrzegania potrzeb ich odbiorców. Służy temu jasno zdefiniowana misja firmy, gdzie myślenie proklienckie powinno stanowić sens całego przedsięwzięcia. Podstawą partneringu jest tworzenie nowej jakości w kontaktach z klientami. Największą szansę na utrwalenie pozytywnego lub negatywnego wizerunku firmy mają pracownicy, którzy stykają się codziennie z klientami. To handlowcy swoimi kompetencjami zawodowymi, kulturowymi i predyspozycjami psychicznymi tworzą podstawy udanych relacji z konsumentami.

Szczególnie jest to widoczne w przypadku oferowania usług, które, jako że w momencie podejmowania decyzji zakupowych są z reguły niewidoczne, wymagają szczególnych umiejętności sprzedażowych.

O tym, jak silne wrażenie wywiera na klientach personel handlowy, niech świadczy to, że w toku badań ustalono, iż najsilniej wizerunek firmy kształtują kontakty z pracownikami, a nie reklama czy też promocja. Otóż stopień akceptacji firmy wśród osób znających jakiegoś jej dobrego pracownika wzrasta o ponad 20%, podczas gdy dobrze zapamiętana reklama zwiększa stopień sympatii do danej firmy tylko o ok. 1%.

Istnieje też odwrotna zależność, tzw. prawo małych liczb, czyli wyciąganie ogólnych wniosków na podstawie nawet jednego przypadku. Przykładowo nawet jeden zgrzyt w relacjach z klientem może dać w efekcie negatywną ocenę całej firmy. Klient, w przypadku gdy zostanie źle obsłużony, myśli bardzo konkretnie: *w naprawdę dobrej firmie nie powinien pracować tak zły handlowiec, widocznie firma jest dużo gorsza niż się o niej mówi.*

W ustalaniu celów strategicznych firmy znaczenie podstawowe ma zatem dobór kadr. Działalność firmy opiera się na ludziach i ludziom ma służyć. Dla wielu rodzimych firm drapieżna ekonomia, często zmieniające się przepisy i niezbyt pewne jutro powodują, że czynnik ludzki spada na sam koniec listy zasobów firmy, nie mając należytej pozycji wśród czynników kreujących jej strategię marketingową.

Michael Porter⁶, niekwestionowany guru strategii firm, wykładowca Harvard Business School, kwestię strategii precyzuje jasno: *esencją strategii jest znalezienie odpowiedzi na pytanie o to, co różni naszą firmę od innych i w jaki sposób zamierzamy dostarczyć klientom tę niepowtarzalną mieszankę wartości.* Strategia to podporządkowanie wszelkiej działalności procesowi tworzenia oferty, która nie może być łatwo podrobiona przez konkurencję.

M. Porter wprowadza termin „wymagania entuzjazmu” ze strony klienta. Jest to konglomerat szeroko pojętej przez nabywcę jakości produktu, która zapewnia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmie, a nabywcy pozwala na zaspokojenie wymagań entuzjazmu, czyli emocjonalnej wartości dodanej. Przeprowa-

⁶ A. a. Thomson Jr., A. J. Strickland III, *Strategic Management*, Boston 1990, s. 167.

dzenie rozmaitych akcji marketingowych czy też nawet wdrażanie osiągnięć naukowych do marketingu, coraz częściej już nie wystarcza, by dany produkt został jakościowo oceniony jako nowy. Zachowanie klienta XXI wieku sygnalizuje, że produkt ma stanowić coś więcej niż „goły produkt”. Produkt ma dawać uczucie radości właścicielowi, a filozofia firmy myślącej prospektywnie opiera się na misji, którą jest umiejętność oferowania swojemu nabywcy możliwości bogacenia się.

Zatem kontakty nabywca – handlowiec powinny tworzyć nastrój, kształtować uczucia wyższe i świadczyć o odrębności użytkowników przez potwierdzenie ich wartości, jakiej nie są w stanie zapewnić kontakty z konkurencją. Klient powinien mieć także i świadomość tego, że nie może bezkarnie zmieniać dostawcy, nie tracąc.

Warto, by handlowcy marketingowcy brali pod uwagę w swoich działaniach marketingowych to, że w miarę wzrostu stopy życiowej społeczeństwa polskiego o sukcesie sprzedaży decydować będzie sztuka takiego plasowania wielu towarów/usług w hierarchii potrzeb nabywców, aby stanowiły dobra coraz wyższego rzędu.

Wyraźnie widać, że drogą do sukcesu na aktualnym rynku jest otoczenie produktu odpowiednią aurą. Dany towar czy też usługa, o ile uda się stworzyć mu osobowość rynkową, będzie mieć szansę stać się symbolem. W symbolikę muszą wyposażać go marketingowcy i handlowcy, dodając nowe wartości świadczące o otwartości w myśleniu o kliencie. Będą to te wszystkie działania, które tworzą wysoką jakość obsługi, na którą składa się nie tylko umiejętna fachowa prezentacja produktu, sposób podejścia do problemu nabywcy, ale także obsługa posprzedażowa. Kwestia jakości obejmuje nie tylko tę jakość, która jest wpisana do produktu przez producenta, względnie twórcę danej usługi, ale i cały zespół działań towarzyszących, które dopiero łącznie tworzą estymę marki.

Producenci/usługodawcy powinni zdać sobie sprawę z tego, że skoro w dziedzinie jakości, którą tworzą, coraz trudniej jest osiągnąć coś nowego, lepszego, to należy skupić się na wspomnianych wyżej działaniach dodatkowych, których wpływ na podjęcie decyzji zakupowych przez konsumentów będzie coraz większy. Dobry system obsługi należy zawsze traktować z punktu planowania długofalowej strategii firmy, gdyż oznacza on docelowo zmniejszenie kosztów bezpośrednich sprzedającego. Przeszkolony, dobrze zorganizowany i odpowiednio umotywowany finansowo aparat obsługi oznacza długoterminową lojalność klientów, a więc umożliwia tworzenie podstaw partneringu, co ma znaczny wpływ na obraz ekonomiczny firmy.

Sposób obsługi konsumenta to świadczenie usługi sprzedażowej, czyli umiejętności marketingowego wzbogacania produktu przez sprzedającego. Składa się na nią konglomerat 3 K, a więc: kompetencje merytoryczne, kultura osobista personelu handlowego oraz umiejętność kompleksowego potraktowania potrzeby zakupowej klienta. Usługa sprzedażowa jest nienamacalna, niematerialna, nie można jej również przechować. Skoro zatem w sensie fizycznym nie istnieje, po-

winna robić na kliencie bardzo silne wrażenie emocjonalne. O ile będzie ono pozytywne, nastąpi skrócenie drogi między produktem a klientem, co ułatwi podjęcie decyzji o zakupie. Profesjonalna obsługa klienta ma służyć zarówno przyspieszeniu podjęcia decyzji zakupowych, jak i dostarczeniu klientowi satysfakcji extra z użytkowania nabywanego produktu. Oddziaływanie handlowca może być tak silne, że klient zmienia w trakcie obsługi podjęte uprzednio plany zakupowe i przykładowo przeznacza na zakup większą sumę pieniędzy, niż to planował w momencie udania się na zakupy. O ile dodatkowo ta zmiana decyzji okaże się dla klienta korzystna, o czym się przekona, użytkując zakupiony produkt czy też korzystając z danej usługi, powstanie lojalność klienta do handlowca.

Warto zapamiętać, że zarówno bardzo dobra, jak i zła obsługa zapada mocno w pamięci klienta i wywiera duży wpływ na jego zachowania rynkowe, także te przyszłe. To bowiem, jak już sygnalizowano, od jakości obsługi zależne jest w wielu przypadkach podjęcie decyzji zakupowych. W przypadku sprzedaży usług jest to wręcz decydujące. Faktyczna ocena produktu nastąpi później, już w trakcie użytkowania. Jeżeli będzie to zakup ze wszech miar udany, powstanie lojalność konsumencka, która co prawda może być subiektywna, ale warto uzmysłowić sobie, że to właśnie względy osobiste stanowią silną psychologiczną zachętę do korzystania z usług takiej firmy, która ma wyróżniających się empatią handlowców.

Wspomniane zjawisko hiperkonkurencyjności, czemu sprzyja benchmarking jakościowy, w ramach którego mamy do czynienia z naśladownictwem systemu obsługi klientów, maksymalizuje wysiłek w walce o nowego klienta oraz zatrzymanie obecnego.

Jak dowodzi praktyka, tego typu działania tak bardzo popularne w Ameryce Północnej nie spotkały się jak dotąd z szerszym zainteresowaniem ze strony polskich handlowców. Nie stanowią zatem na razie zagrożenia dla polskich liderów — perfekcjonistów w dziedzinie pracy z klientem. Prawda jest prozaicznie prosta — rodzimi handlowcy nie odczuwają jeszcze potrzeby rewolucyjnych zmian w podejściu do klienta. Wynika to nie tylko z braku pełnej świadomości rynkowej ze strony oferentów towarów i usług, ale i z tego, że sposób obsługi klientów jest trudny do obserwacji, analizy i wprowadzania w swojej firmie sprawdzonych reguł działania systemu obsługi klientów.

System obsługi dlatego jest trudny do naśladownictwa, że jest złożony z wielu imponderabiliów, takich jak: wysokie kompetencje i kultura personelu pracującego z klientami, tempo zareklamowania, sprawność obsługi, informacja promocyjna, sposób podejścia do reklamacji oraz czas ich realizacji, ankiety i telefony do klientów, drobne upominki dla stałych klientów. Te czynniki tworzą sprawny system obsługi, który umożliwia firmie osiąganie efektu synergii.

Długi okres wyjaławienia gospodarczego sprawił, że firmy w pogoni za zyskiem problematykę długookresowej współpracy z klientami odłożyły na bok, liczy się jedno — możliwość osiągnięcia zysku w jak najkrótszym czasie. Zarząd firmy, która realizuje plan długiej obecności na rynku, wie, że zysk powi-

nien być optymalizowany, a nie maksymalizowany. Klient zadowolony, traktowany z atencją będzie dążyć do długoterminowej współpracy, zapewniając firmie myślącej perspektywicznie stałe i przewidywalne dochody.

Początek obecnego stulecia oznacza jeszcze silniejszą konkurencję. Konkuruja wszyscy ze wszystkimi. Walka między markami reprezentującymi różne działy rynku toczy się dzisiaj o uzyskanie odpowiedniego udziału w strukturze nabywców na rynku. Kierowanie procesem obsługi klienta oznacza dzisiaj umiejętność dostosowania się do trendów przyszłości. To sztuka analizy otaczającej firmę rzeczywistości pod kątem wyboru strategii dopasowania się do zmieniających się potrzeb klienta.

Partnering nowej ery to nie tylko sztuka kreowania i modyfikowania produktów tworzonych dla konkretnych odbiorców, ale umiejętność wdrażania optymalnych rozwiązań w dziedzinie coraz to lepszego obsługiwanie partnerów firmy. Marketing partnerski wymaga stałego inwestowania w szkolenia, doboru odpowiednich handlowców i monitorowania systemów obsługi klientów. Stosowany system obsługi w sytuacji nadpodaży produktów markowych będzie czynnikiem krytycznym, przesądzającym o sukcesie firmy w nadchodzących latach.

Podsumowanie

Europeizacja otoczenia rynkowego firmy niesie nowe wyzwania. Już nie tylko marka — jakość, cena decydują o sukcesie, ale w coraz większym stopniu sztuka zjednywania sobie klientów i umiejętność zdobywania nowych. Wielce pomocny dla podniesienia tak rozumianych walorów produktu może być partnering, jako zasadniczy element współczesnego marketingu handlu i usług.

Klienci nowej ery nie chcą być tylko anonimowymi osobami, które korzystają z produktów danej firmy. Oni pragną nawiązać bezpośrednie kontakty z dostawcami. Nie tylko już po to, aby otrzymać satysfakcjonujący ich produkt, ale mieć także wpływ na kształtowanie produktów firmy. Taki dialog jest możliwy tylko poprzez dostosowanie nowych koncepcji i strategii marketingu partnerskiego do potrzeb klienta. Partnering, wzbogacając marketing partnerski o nowe czynniki jakościowe, kładzie nacisk na wzrost zadowolenia klientów.

Literatura

- Geffroy E. K., *Clienting*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
Kotler Ph., *Odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań 2004.
Ławicki J. St., *Marketing sukcesu*, Difin, Warszawa 2005.
Ławicki J. St., *Partnering*, Kurier Press, Szczecin 2003.
McCarthy J., *Basic marketing*, Seventh Canadian Edition, Irwin, Boston 1996.
Mc Craken G., *Who is the Celebrity Endorser*, Cultural Foundation of the Endorsement Process, „Journal of Consumer Research” 12/1999.

Pride W. M., Hughes R. J., Kapoor J. R., *Business*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Co., Boston 1995.

Thomson A. a. Jr., Strickland A. J. III, *Strategic Management*, Boston 1990.

Miejsce partneringu w marketingu handlu i usług

Streszczenie

Spectrum współczesnego marketingu nosi coraz bardziej interdyscyplinarny charakter. Powoduje to konieczność posługiwania się wieloma działami nauki do budowy strategii firmy. Handlowcy, którzy marzą dzisiaj o sukcesie rynkowym, powinni uzmysłwić sobie, że klient nabywa przede wszystkim wyobrażenia. W realizacji tych zamierzeń pomocny jest partnering, czyli tworzenie nowej jakości w kontaktach z klientami.

Główną rolę odgrywają tutaj handlowcy, których zadaniem jest tworzenie relacji z klientami. W związku z tym od handlowców powinna być wymagana nie tylko pełna profesjonalność produktowa, ale także stosowne predyspozycje psychiczno-kulturowe. Brak tych kwalifikacji może być jednym z głównych powodów kryzysu sprzedaży.

O obecności firmy na rynku coraz częściej decydować będzie możliwość zaoferowania unikatowego wręcz systemu obsługi nabywców, który bazuje na umiejętności rozwiązywania specyficznych problemów klientów. Takiemu myśleniu służy partnering, który opiera się na filozofii dawania więcej niż podstawowy produkt, który jest zwykle ogólnodostępny. Partnering wzbogaca marketing o nowe czynniki jakościowe, ciągle jeszcze mało doceniane przez handlowców w Polsce, którzy przykładają liczbę obsługiwanych klientów nad tworzenie ich długofalowego zadowolenia.

Partnering's role in goods and services marketing

Summary

Modern marketing is much more than selling and advertising. It's an analyze the needs of people who may be interested in our offer, so marketing should begin with potential customer's needs. Marketing should try to anticipate needs. And then marketing rather, than production should determine what goods and services are to be developed.

Making effective marketing decisions is very difficult in present market because of increasing role of worldwide competition. So marketing of goods and services besides of product/service quality, ought to put big accent on the high professional qualifications of salespeople working with buyers.

Partnering means the total new quality in marketing experiences. The conception of partnering is a result of increasing meaning of customers. Partnering is strictly connected with customers' marketing (4c), instead marketing of producers (4p).

The basic information in partnering mentality is: what kind of satisfaction can we offer to customer, when he/she is going to buy our product?

Good salespeople try to help the customers, buy — by understanding the customers' needs, so the role of personnel selling in firm market position is becoming prime.

Partnering in „thinking organization” should be very useful supporting force for marketers operating between retailers and customers.

Friendly connections based on thorough knowledge of the products and customers' needs may really help consumers and bring profits to salesman and buyers, as well.

The partnering satisfaction for our consumer can be measured by company profits.

ADOLF MICHALAK

Stymulatory twórczego rozwiązywania problemów organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie¹

Wstęp

W warunkach gospodarki rynkowej i globalnej konkurencji szansę na przetrwanie i rozwój mają głównie przedsiębiorstwa, które są nastawione na ciągłe poszukiwanie i wdrożenie twórczych rozwiązań (innowacji). Stąd też przedsiębiorstwa ciągle szukają nowych rozwiązań biznesowych.

Innowacje w biznesie są potrzebne dosłownie wszędzie. Dotyczą m.in. lepszych form organizacji i zarządzania, nowych sposobów sprzedaży towarów i usług, nowych metod produkcji, wejścia na nowe rynki. Przedsiębiorstwo, które nie jest kreatywne w coraz bardziej konkurencyjnym i agresywnym środowisku, wypada z biznesu, gdyż dynamika zmieniającego się otoczenia wymaga ciągłego dostosowywania się do tych zmian.

Wykorzystanie stymulatorów twórczego rozwiązywania produktów przedsiębiorstw pozwala pokonać bariery kreatywności. Dróg ku temu jest wiele. Związane one są m.in. ze sposobem myślenia nad rozwiązywaniem problemu, strategiami poszukiwania rozwiązań, heurystycznymi zasadami metodycznymi, metodami twórczego poszukiwania rozwiązań, maksymami René Descartes'a. Wydaje się, iż stymulatory z nimi związane mają wyraźnie dominujący charakter w znajdowaniu twórczych rozwiązań problemów organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie. Dokonamy ich przeglądu i prezentacji.

Myślenie linearne a lateralne w rozwiązywaniu problemów

Myśleć nad rozwiązaniem problemu w przedsiębiorstwie można na dwa sposoby: linearny (zwany konwencjonalnym, stereotypowym, tradycyjnym, odtwórczym, logicznym lub pionowym) i lateralny (zwany niekonwencjonalnym, twórczym, dywergencyjnym, rozbieżnym, rozchwanym, pobocznym, aktywnym).

¹ Skrócony wykład wygłoszony w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu 12.10.2005 r., w ramach VIII Poznańskiego Festiwalu Nauki i Sztuki.

Nasz umysł w toku ewolucji wyspecjalizował się w porządkowaniu świata i konstruowaniu wzorców postępowania na podstawie obserwacji, doświadczenia i przekazywanej wiedzy — najczęściej szkolnej. Tymczasem odtwarzanie informacji to tylko namiastka myślenia twórczego. Myślenie byłoby zbędne całkowicie, gdybyśmy mieli wszechwiedzę, przypisywaną z definicji Bogu. Gdy posiada się wszechwiedzę, myślenie staje się zbędne — popadamy w rutynę. Myślenie twórcze jest konieczne, gdy wkracamy w nowe obszary. Musimy wtedy oprócz myślenia odtwórczego posłużyć się myśleniem twórczym.

W myśleniu odtwórczym problem jest z góry określony i ujęty w ramy ograniczające, sprowadzające się do jednego oczywistego rozwiązania, dobrze znanego z doświadczenia. Skoro nasz umysł kieruje się znanymi wzorcami działania, powinniśmy w myśleniu twórczym zmierzać do tego, by dodać do nich nowe, wychodząc poza banalne i dobrze znane.

Kluczowym pytaniem myślenia logicznego jest: Co z tego wynika? Dokąd prowadzi droga? W myśleniu twórczym kluczowe pytania to: Co jeszcze tu wiadać, jakie inne rzeczy, możliwości, sposoby?

Myślenia twórczego należy używać, gdy chcemy rozeznaczyć, zgłębić sytuację albo możliwości jej rozwiązania. Myślenia odtwórczego należy używać, gdy chcemy dokonać wyboru spośród znanych rozwiązań np. klasycznych typów struktur organizacyjnych. Oba sposoby myślenia są cenne. Żaden nie jest lepszy od drugiego. Istotną sprawą jest właściwe posługiwanie się obu typami myślenia w rozwiązywaniu problemów. Związane to jest m.in. z przyjętą strategią poszukiwania rozwiązania.

Strategia diagnostyczna a strategia prognostyczna poszukiwania rozwiązań problemu

W praktyce postępowania organizatorskiego wyróżnia się najczęściej dwie strategie poszukiwania rozwiązań: strategię diagnostyczną, zwaną też analityczną lub opisowo-ulepszącą, i strategię prognostyczną, zwaną też syntetyczną lub wzorującą.

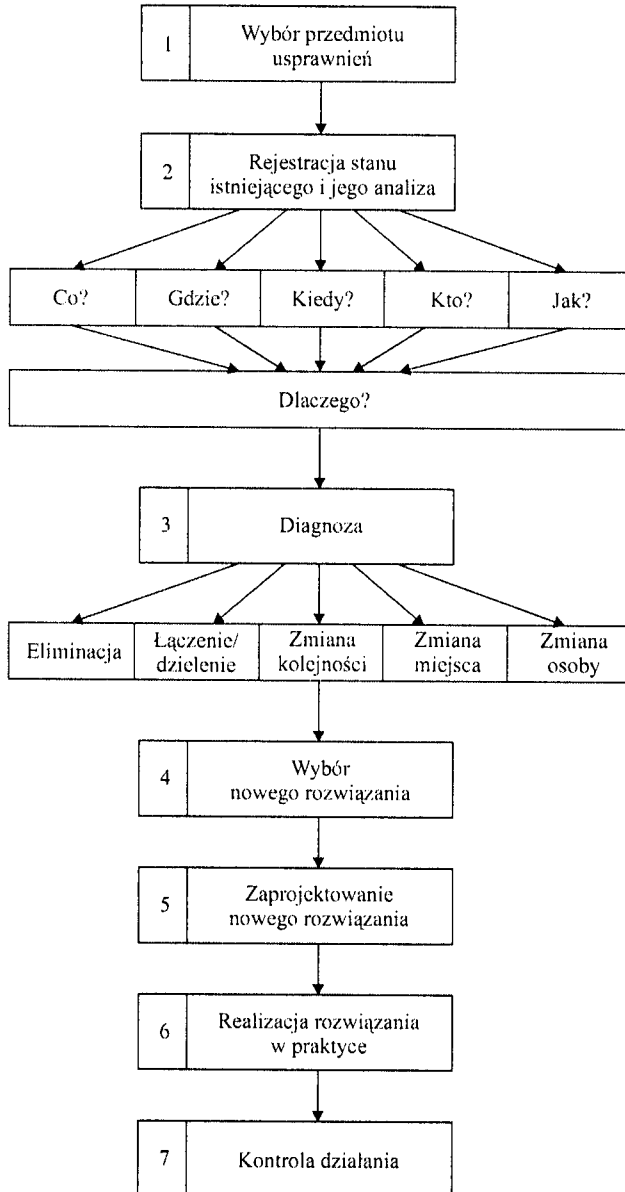
W strategii diagnostycznej bazowym założeniem jest przekonanie, że rozwiązanie można polepszyć (usprawnić) w drodze identyfikacji i oceny elementów składowych istniejącego rozwiązania i zaprojektowania oraz wdrożenia niezbędnych usprawnień. Punktem wyjścia tej strategii są dotychczasowe rozwiązania, a więc sposoby już znane.

Podstawowa procedura strategii diagnostycznej (rys. 1) zmierza do: 1) wyboru i sformułowania przedmiotu badania, 2) zebrania informacji o dotychczasowym rozwiązaniu i analizie stanu istniejącego przez formułowanie klasycznych pytań organizatorskich: co, gdzie, kiedy, kto, jak oraz dlaczego? (pytanie: dlaczego? wymaga krytyki istniejących rozwiązań), 3) diagnozy, jak może być lepiej (eliminacja, łączenie, zmiana miejsca, kolejności, osoby), 4) oszacowania i wyboru

nowego rozwiązania, 5) zaprojektowania nowego rozwiązania, 6) jego realizacji, 7) kontroli działania.

Rysunek 1

Graficzny model strategii diagnostycznej



Źródło: opracowanie własne.

Ciągłe obudowywanie strategii diagnostycznej technikami opisu stanu istniejącego (testy, obserwacje ciągłe i migawkowe, wywiady, ankiety), wyboru przedmiotu badań (np. techniką ABC Pareto-Lorentza) oraz rozwiniętymi technikami krytycznej oceny i analizy stanu istniejącego (techniki analizy makrootoczenia, mikrootoczenia, potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa i ich syntezy np. metodą indeksowej oceny i analizy TOWS) spowodowało, iż strategia diagnostyczna stała się uniwersalnym podejściem stymulującym usprawnienia nie tylko organizacyjne pracy i produkcji, ale i systemów zarządzania. Jest ona analogiczna z diagnozą medyczną, w czasie której lekarz, uzdrawiając chorego, najpierw stawia rozpoznanie, a dopiero potem ustala terapię.

W przeciwieństwie do strategii diagnostycznej w strategii prognostycznej punktem wyjścia nowego rozwiązania problemu jest oderwanie się od istniejących rozwiązań i stworzenie najczęściej całkowicie nowych rozwiązań. Bierze się tu pod uwagę funkcje lub cel nowego systemu. Gromadzenie informacji jest elementem wtórnym, dotyczącym systemu wzorcowego — możliwości realizacji jego koncepcji, a nie istniejącego systemu. Zbieranie informacji o rozwiązaniu istniejącym przesuwają się na etap końcowy, gdyż ma na celu porównanie i ocenę, na ile nowe rozwiązanie różni się od istniejącego.

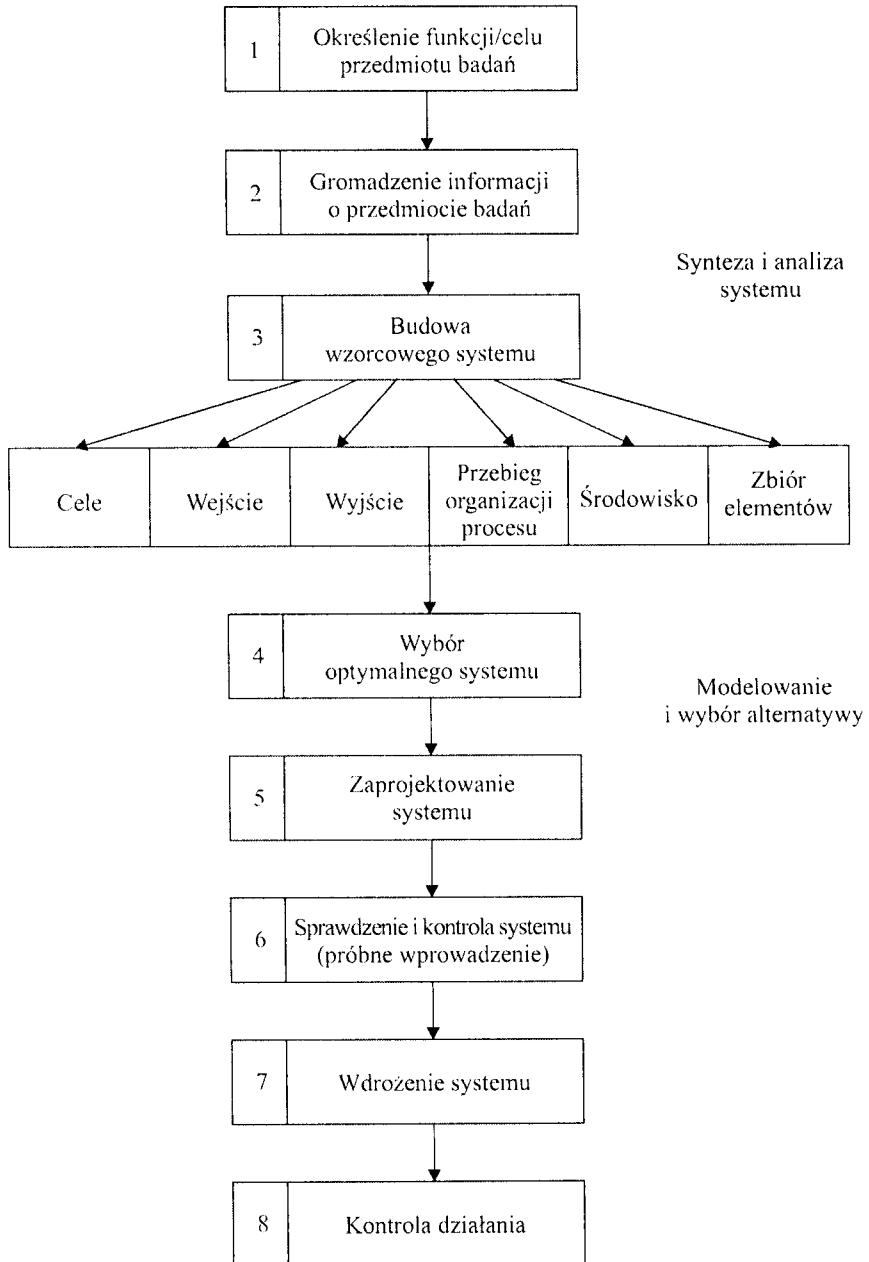
Podstawą strategii prognostycznej jest synteza tzw. systemu idealnego (wzorcowego), porównywanego z nieskończonością w matematyce czy *perpetuum mobile* w technice. System idealny stanowi wzorzec stymulujący rozwiązanie, które będzie stopniowo urealnione ze względu na faktyczne ograniczenia, aż do możliwego do zastosowania (rys. 2).

Koncepcja strategii prognostycznej została opracowana i spopularyzowana przez G. Nadlera ilustracją trójkąta kosztów, wskazującego kolejne kroki tej strategii (rys. 3). Model idealny rozwiązania może mieć sześć poziomów:

1. Teoretyczny system idealny, tj. niemożliwy do osiągnięcia w praktyce system wzorcowy, którego celem jest likwidacja barier w procesie myślenia twórczego.
2. Perspektywiczny system idealny, możliwy do uzyskania dopiero w wyniku postępu naukowego.
3. Technicznie możliwy system idealny, uwzględniający całą potrzebną w danej dziedzinie wiedzę.
4. System zalecany, tj. do wdrożenia po uwzględnieniu ograniczeń związanych z systemem technicznie idealnym, redukując go do realnego, nowego systemu.
5. System tradycyjny, do którego dochodzi się, stosując strategię diagnostyczną.
6. System obecny (dotychczasowy), który stanowi punkt wyjścia w strategii diagnostycznej, a który w strategii prognostycznej jest wykorzystywany tylko jako podstawa do porównania efektów systemu zalecanego.

Rysunek 2

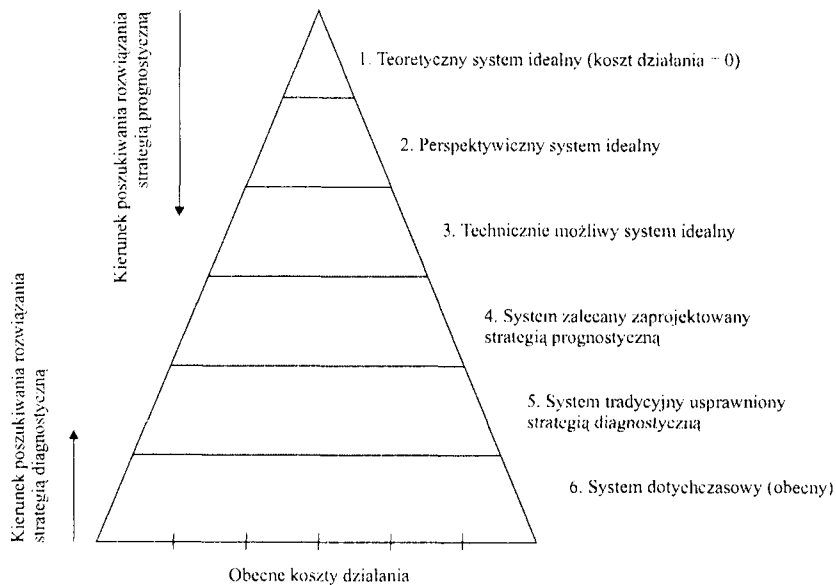
Graficzny model strategii prognostycznej



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3

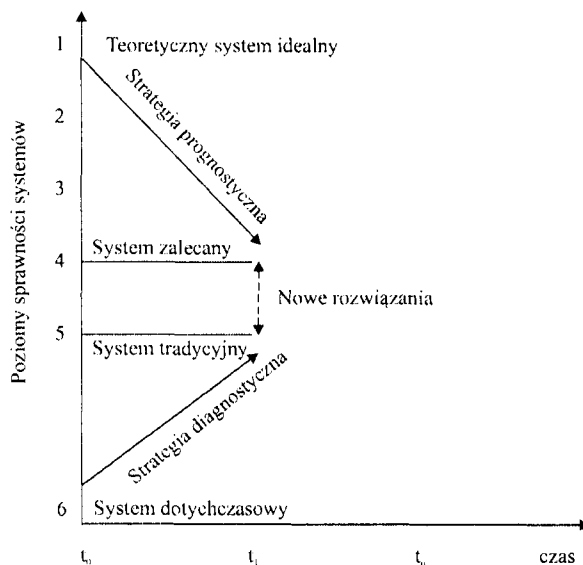
Trójkąt G. Nadlera ilustrujący strategię prognostyczną poszukiwania nowego rozwiązania



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4

Sposób dochodzenia do rozwiązania problemu w strategii diagnostycznej i prognostycznej



Źródło: opracowanie własne.

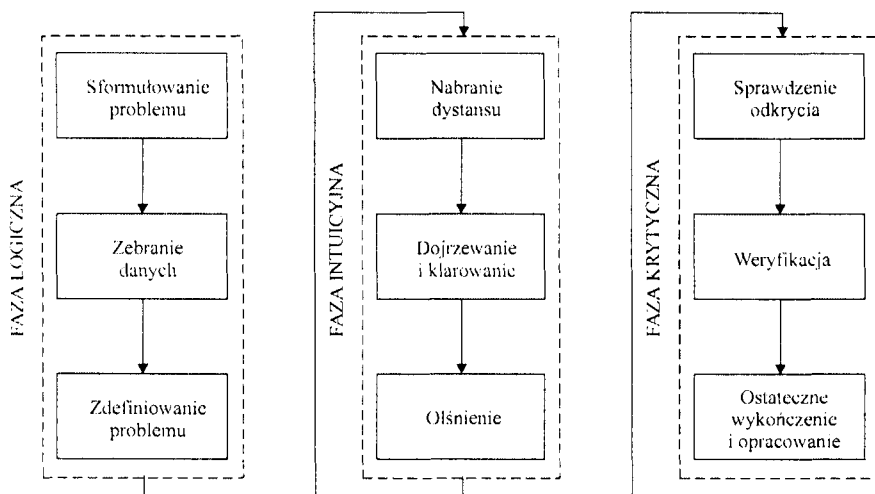
Różnica między systemem zalecanym a tradycyjnym wskazuje na osiągnięcie lepszych wyników przez stosowanie strategii prognostycznej, która ułatwia dostrzeżenie głównych aspektów rozwiązania problemu bez uwzględnienia całej otoczki nawarstwionych w ciągu dziesięcioleci czynników i faktów dodatkowych, uzupełniających, drugorzędnych, a branych pod uwagę w strategii diagnostycznej (rys. 4).

Zasady metodyczne heurystycznego stymulowania rozwiązań problemów w przedsiębiorstwie

Heurystyka, czyli nauka o twórczym rozwiązywaniu problemów, określa ogólne reguły, zasady i wytyczne twórczego myślenia, czyli wytwarzania pomysłów, nie gwarantując jednak pełnej skuteczności postępowania. Jej zalecenia charakteryzują się niepełną określonością i nie pretendują do ścisłego, pedantycznego postępowania, właściwego dla algorytmów matematycznych. Dzięki pewnej, chociaż ukierunkowanej swobodzie poszukiwań możliwe jest jednak ukształtowanie rozwiązań o określonym stopniu oryginalności i kreatywności.

Rysunek 5

Trójfazowy proces odkrywczy: logiczno-intuicyjno-krytyczny



Źródło: A. Kaufmann, M. Fustier, A. Drewel, *Inwentyka — metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, PWE, Warszawa 1975, s. 22.

W procesie inwentycznym można wyróżnić 3 fazy: logiczną, intuicyjną, krytyczną (rys. 5), którym odpowiadają 4 etapy:

- preparacji (przygotowania) — okres świadomej pracy, w którym formułujemy cel, zbieramy informacje oraz dokonujemy prób poszukiwania sposobu osiągnięcia celu,

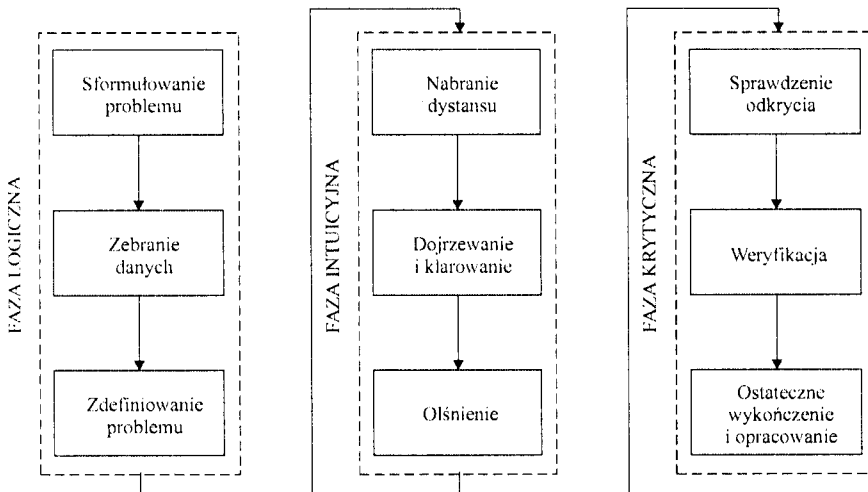
Różnica między systemem zalecanym a tradycyjnym wskazuje na osiąganie lepszych wyników przez stosowanie strategii prognostycznej, która ułatwia dostrzeżenie głównych aspektów rozwiązania problemu bez uwzględnienia całej otoczki nawarstwionych w ciągu dziesięcioleci czynników i faktów dodatkowych, uzupełniających, drugorzędnych, a branych pod uwagę w strategii diagnostycznej (rys. 4).

Zasady metodyczne heurystycznego stymulowania rozwiązań problemów w przedsiębiorstwie

Heurystyka, czyli nauka o twórczym rozwiązywaniu problemów, określa ogólne reguły, zasady i wytyczne twórczego myślenia, czyli wytwarzania pomysłów, nie gwarantując jednak pełnej skuteczności postępowania. Jej zalecenia charakteryzują się niepełną określonością i nie pretendują do ścisłego, pedantycznego postępowania, właściwego dla algorytmów matematycznych. Dzięki pewnej, chociaż ukierunkowanej swobodzie poszukiwań możliwe jest jednak ukształtowanie rozwiązań o określonym stopniu oryginalności i kreatywności.

Rysunek 5

Trójfazowy proces odkrywczy: logiczno-intuicyjno-krytyczny



Źródło: A. Kaufmann, M. Fustier, A. Drewel, *Inwentyka — metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, PWE, Warszawa 1975, s. 22.

W procesie inwencyjnym można wyróżnić 3 fazy: logiczną, intuicyjną, krytyczną (rys. 5), którym odpowiadają 4 etapy:

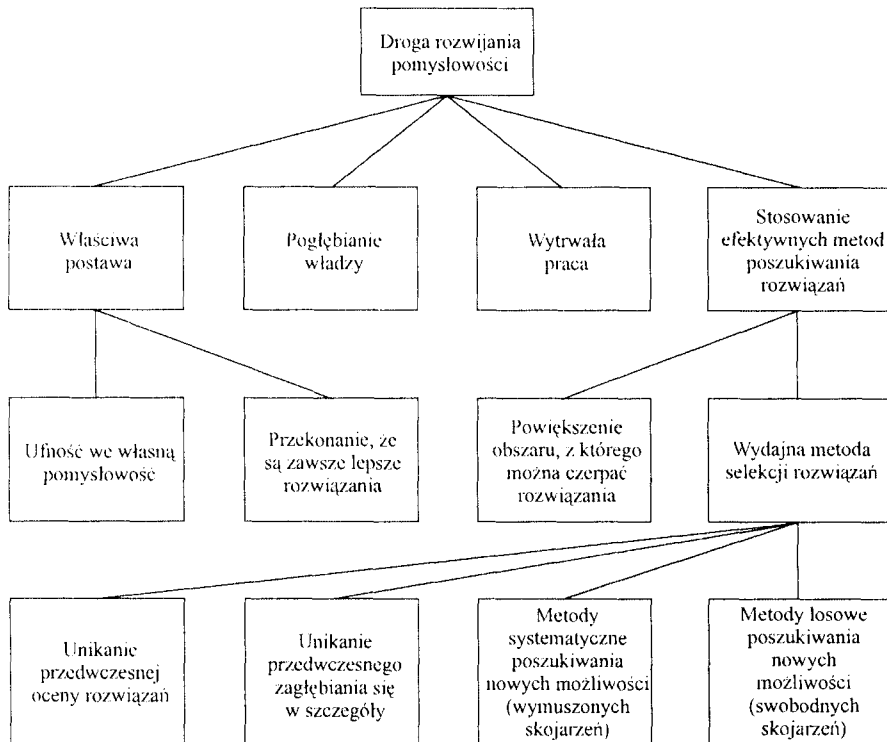
- preparacji (przygotowania) — okres świadomej pracy, w którym formułujemy cel, zbieramy informacje oraz dokonujemy prób poszukiwania sposobu osiągnięcia celu,

- inkubacji (wylęgania się) — okres nieświadomych operacji w mózgu, kiedy z pozoru nie myślimy o rozwiązaniu, lecz kiedy zachodzą nieświadome procesy dojrzewania i klarowania, prowadzące do ukształtowania nowego rozwiązania problemu,
- olśnienia — polegającego na szoku odkrycia idei osiągnięcia celu, dzięki doprowadzeniu do świadomości wyników podświadomej pracy mózgu,
- weryfikacji (oceny i sprawdzenia) rozwiązania problemu i ostatecznego jego opracowania.

Niektórzy wyróżniają jeszcze po preparacji fazę frustracji, w której doznaje się stanu niezadowolenia i przykrego napięcia psychicznego, spowodowanego niemożnością osiągnięcia pożądanego celu. Większość osób natrafiających na trudności po prostu wycofuje się i rezygnuje z dalszych prób poszukiwania rozwiązania. Tylko nieliczni i najbardziej uparci są skłonni iść dalej i pokonać frustrację. Tymczasem towarzyszy ona zawsze procesowi tworzenia nowych idei.

Rysunek 6

Model graficzny rozwijania pomysłowości



Źródło: opracowanie własne.

Aby stymulować „ducha kreatywności”, należy przestrzegać zasad składających się na drogę rozwijania pomysłowości (rys. 6), a ponadto następujących wskazówek heurystycznych².

1. Proces kształtowania nowego rozwiązania należy rozpoczynać od jasnego sprecyzowania celu, który chcemy osiągnąć. Niektórzy uważają, że właściwe sformułowanie celu jest podstawą sukcesu (50% powodzenia).

2. Podstawą twórczych idei powinno być odwoływanie się do intuicji i wyobraźni. Do XIX wieku wyobraźnia przeciwstawiana była koncepcji działania naukowego. Liczyły się tylko fakty, które można było zaobserwować „szkiełkiem i okiem”. Dopiero pozytywne doświadczenia i spostrzeżenia wielu uczonych zrehabilitowały intuicję i wyobraźnię w badaniach.

3. Trzeba być nonkonformistą, tzn. próbować zakwestionować utarte sposoby, dotychczasowe ich założenia i idee przewodnie leżące u ich podstaw. Tam, gdzie wszyscy są zgodni, nikt nie ma racji. Myślenie kategoriami większości jest chodzeniem utartymi ścieżkami. Jedynie patrzenie na rzeczy w inny sposób, wyjście poza stereotypy i konwenanse prowadzi do zaskakujących rozwiązań.

4. Notować należy w formie skrótowej każde rozwiązanie w momencie, kiedy przyjdzie do głowy. Jeśli tego nie zrobi się natychmiast, zginie bezpowrotnie.

5. Należy być konstruktywnie niezadowolonym z dotychczasowych rozwiązań.

6. Nowe rozwiązania wymagają wysiłku i koncentracji. Rzadko przychodzi do głowy bez uprzedniej żmudnej i mozolnej pracy związanej z gromadzeniem faktów dotyczących otoczenia i potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. Na olśnienie czy natchnienie liczyć może tylko ten, kto jest odpowiednio do tego przygotowany w sensie zgromadzonych, uporządkowanych i wstępnie przeanalizowanych informacji. Sukces składa się z 5% natchnienia, a w 95% z potu.

7. Trzeba wierzyć we własne możliwości twórczego kształtowania rozwiązań. Wiara w samego siebie, w swoje umiejętności i możliwości pozytywnie oddziałuje na postawę i osobowość twórcy.

8. Należy myśleć nad rozwiązaniami nie tylko indywidualnie, ale i zespołowo. Zespołowy wysiłek pozwala — poprzez wzajemne łączenie i uzupełnianie idei — wytworzyć znacznie większą ich liczbę niż suma rozwiązań indywidualnych. Działa tu zasada synergii $1 + 1 > 2$.

9. Nowe rozwiązania są często domeną ludzi młodych, gdyż mają świeże spojrzenie. Naturalnymi hamulcami są: rutyna, tradycja, ukształtowane wzorce myślenia i postępowania, zamykanie do schematów i szablonów, konserwatyzm oraz bezkrytycznie nadmierne zaufanie do własnego doświadczenia. Zbyt

² Zob. H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik, *Elementarz twórczego myślenia*, Wyd. AE, Katowice 1998, s. 29-39.

duży zasób doświadczenia i rutyny osłabia wyobraźnię i spontaniczną inwencję twórczą.

10. Unikać należy tzw. efektu ojcowskiego, tj. uznawania swojego rozwiązania za najlepsze, nie zapoznawszy się przedtem z rozwiązaniami stosowanymi przez innych.

11. Doceniać należy każdy sposób rozwiązania problemu, nawet z pozoru całkowicie nierealny. Myślenie tylko w kategoriach „racjo” i stereotypów jest myśleniem „dinozaurów”, które już dawno wyginęły. Rozwiązanie najbardziej „dzikie” może okazać się oryginalne.

12. Należy stale pytać, wątpić i być twórczo niespokojnym. Służą temu z pozoru banalne pytania typu: co?, kiedy?, gdzie?, czego?, czym?, jak?, kto?, ile?, a zwłaszcza: dlaczego?

13. Odraczać należy ocenę i wartościowanie nowych sposobów. Żelazną zasadą musi być oddzielenie fazy wytwarzania idei od jej oceny. Powstaje wówczas wielokrotnie więcej dobrych pomysłów aniżeli w myśleniu tradycyjnym, kiedy jednocześnie z ich generowaniem dokonuje się oceny.

Metody heurystyczne jako stymulatory twórczego rozwiązania problemów

W ostatnich latach stworzono cały szereg technik heurystycznych. Mają one bardzo szeroki zakres zastosowań. Powszechne stosowanie przynajmniej najprostszych z nich stanowi warunek twórczego kształtowania rozwiązań. Stąd potrzeba ich spopularyzowania i zaadaptowania w przedsiębiorstwie. Z obszernej listy tych technik warto zwrócić uwagę na te, które szczególnie przydatne są w procesie tworzenia wariantów nowych rozwiązań. Można je podzielić na techniki swobodnych skojarzeń i techniki wymuszonych skojarzeń³.

Techniki swobodnych skojarzeń, jak sama nazwa wskazuje, są niczym innym jak nieograniczonymi twórczym rozważaniem możliwości rozwiązań problemów. Do najważniejszych technik swobodnych skojarzeń zaliczyć należy: technikę A. Osborna, zwaną techniką swobodnej dyskusji, sesją pomysłowości lub „burzą mózgów” (ang. *brainstorming*), technikę Philips 66 Buzz Session, technikę „635”, technikę niekompetencji i technikę Gordona — synektykę.

Techniki wymuszonych skojarzeń określa się jako polegające na wytworzeniu idei rozwiązań, w której krok po kroku ustala się alternatywne sposoby osiągnięcia celu.

Wspólną cechą tej grupy technik jest to, że pomagają zarządzającym pokonać psychologiczną inercję, pozwalając spojrzeć na rozwiązanie pod innym ką-

³ Szerzej na temat tych technik: T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998; A. Michalak, *Techniki organizatorskie w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Poznań 1992.

tem, a tym samym wpływają na liczbę i niekonwencjonalność generowanych idei rozwiązań.

Spśród szeregu technik wymuszonych skojarzeń na szczególną uwagę zasługują: technika listy pytań, technika krytycznej oceny i analizy, technika morfologiczna. Ta ostatnia stwarza możliwość wygenerowania największej liczby idei rozwiązań. Warto więc w dalszych rozważaniach skupić na niej uwagę.

Wykorzystanie tych technik twórczego rozwiązywania problemów pomaga przezwyciężyć wiele barier ograniczających kreatywność jednostek i zespołów. Techniki te są równie interesujące, co stymulujące niezwykle rozwiązania intelektualne.

Stymulowanie rozwiązań problemu techniką morfologiczną

Do technik bardzo skutecznych w stymulowaniu nowych rozwiązań problemu należy technika morfologiczna, zwana też techniką skrzynki morfologicznej.

Jest ona sposobem poszukiwania rozwiązań problemu drogą tworzenia takiego jej obrazu, w którym uwzględnione byłyby przejrzystość wszystkie ważniejsze parametry i ich składowe przynależne do rozwiązania.

Procedura poszukiwania rozwiązania problemu techniką morfologiczną składa się z następujących 5 etapów⁴:

1. Sformułowania celu, który chcemy osiągnąć, rozwiązując dany problem. Mimo poważnych trudności z tym związanych należy dążyć do możliwie najbardziej precyzyjnego jego określenia, daje to bowiem podstawę ścisłego i logicznego rozumowania przy poszukiwaniu rozwiązania, co znacznie przyspiesza znalezienie właściwego rozwiązania.

2. Poszukiwania charakterystycznych i niezależnych parametrów problemu. Proces ten powinien być możliwie wyczerpujący. Prowadząc go, nie należy sugerować się rozwiązaniami już istniejącymi. Jeżeli zachodzi potrzeba, należy wydzielić z poszczególnych parametrów rozwiązania ich niezależnych składowych.

3. Uporządkowania wszystkich wyodrębnionych parametrów i ich składowych w n-wymiarowej skrzynce morfologicznej w ten sposób, aby w każdej „szufladce” skrzynki znajdowało się najwyżej jedno rozwiązanie. Ponieważ przy liczbie parametrów większej od trzech graficzne przedstawienie skrzynki morfologicznej nie jest możliwe, stosuje się najczęściej inną formę zapisu. Jest to tabela, w której w pierwszej kolumnie zapisane są kolejne parametry, natomiast w wierszach na wysokości odpowiednich parametrów ich składowe. Tabela taka nosi nazwę macierzy morfologicznej. Rozwiązanie oznacza się w niej w postaci łańcucha powiązanych ze sobą kombinacji składowych różnych parametrów. Każde rozwiązanie będzie więc miało swe współrzędne, np. poszukiwana

⁴ Zob. M. Stępowski (red.), *Nowe techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1977, s. 64.

strategia marketingowa w przedstawionej macierzy morfologicznej w tab. 1 może mieć następujące współrzędne: A3 B2 C2 D3 E3.

Tabela 1

Macierz morfologiczna strategii marketingowej przedsiębiorstwa

Parametry	Składowe			
	1	2	3	4
A. Asortyment towarów	Rozbudowa asortymentu przez pogłębienie grup towarowych	Rozbudowa asortymentu przez rozszerzenie grup branżowych	Wprowadzenie asortymentu nowych branż (zróżnicowanie faktyczne)	Wycofanie asortymentów mniej zyskowych
B. Rynek zbytu	Ten sam segment rynku	Wejście na nowy segment rynku	Eliminacja segmentów mniej zyskowych	—
C. Kanał dystrybucji	Rozbudowa kanału dystrybucji przez włączenie ogniw pośrednich (strategia dystrybucji pośredniej)	Utrzymanie dotychczasowego kanału dystrybucji przy rozszerzeniu zakresu jego funkcji	Wprowadzenie dystrybucji bezpośredniej (przedsiębiorstwo — ostateczny odbiorca)	—
D. Ceny	Agresywna polityka cenowa (konkurencja cenowa)	Stabilizacja cen (w celu maksymalizacji zysku)	Znaczne obniżenia cen w celu wyprzedaży zapasów (przy zmianie segmentu rynku)	Utrzymanie względnie wysokich cen (strategia eksploatacji pozycji)
E. Forma sprzedaży	Tradycyjna	Preselekcja	Samoobsługa	—

Źródło: opracowanie własne.

4. Oceny wszystkich możliwych rozwiązań oraz wyboru optymalnego ze względu na określone właściwości (przyjęte kryteria oceny). Etap ten jest zazwyczaj bardzo pracochłonny, ocena bowiem dotyczy bardzo dużej liczby rozwiązań. Dla strategii marketingowej opisaną macierzą morfologiczną podaną w tab. 1 liczba wariantów wynosi 432 ($4 \times 3 \times 3 \times 4 \times 3$).

Niektóre z wariantów rozwiązań są znane (stosuje się je aktualnie), inne składają się na wariant do natychmiastowej realizacji, a jeszcze inne można będzie wdrożyć w najbliższej przyszłości.

5. Wybór i urzeczywistnienie rozwiązania, które ocenione zostało jako najlepsze z punktu widzenia celu.

Maksymy René Descartes'a

W zakończeniu rozważań dotyczących stymulatorów twórczego rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwach należy wskazać, że bez względu na rodzaj przyjętych do tego celu metod, strategii i technik badający powinien stosować w trakcie poszukiwań nowych rozwiązań podstawowe kartezjańskie zasady, które w skrócie można wyrazić następująco⁵:

1. Brać pod uwagę tylko fakty (nie przyjmować nigdy rzeczy za prawdziwą, dopóki nie rozpozna się jej jako takiej).

2. Dzielić problemy na prostsze (każdą z rozpatrywanych trudności podzielić na tyle części, na ile się da i ile będzie trzeba dla lepszego jej rozpoznania).

3. Przechodzić od problemów prostych do bardziej skomplikowanych (prowadzić myśli, zaczynając od spraw najprostszych i najłatwiejszych do poznania; w trakcie postępowania sprawy najtrudniejsze mogą rozwiązywać się same).

4. Niczego nie pomijać (wszędzie czynić wyszczególnienia tak dokładnie i przeglądy tak powszechne, by być pewnym, że niczego nie opuszczono).

Konsekwentne stosowanie tych zasad, sprowadzających się w istocie do analizy, syntezy i kontroli, jest gwarancją sukcesów w poszukiwaniu nowych rozwiązań organizacji i zarządzania działalnością przedsiębiorstwa.

Literatura

Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G., *Elementarz twórczego myślenia*, Wyd. AE, Katowice 1998.

Descartes R., *Rozprawa o metodzie dobrego prowadzenia swoim rozumem i szukaniu prawdy w naukach*, Biblioteka Boya, Gebethner & S-ka, Kraków 1918.

Kaufmann A., Fustier M., Drewel A., *Inwentyka — metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, PWE, Warszawa 1975.

Michalak A., *Techniki organizatorskie w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Poznań 1992.

Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Warszawa 1998.

Stępowski M. (red.), *Nowe techniki organizatorskie*, Warszawa 1977.

⁵ R. Descartes, *Rozprawa o metodzie dobrego prowadzenia swoim rozumem i szukaniu prawdy w naukach*, Biblioteka Boya, Gebethner & S-ka, Kraków 1918, s. 45, 18.

Stymulatory twórczego rozwiązywania problemów organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Artykuł omawia stymulatory twórczego rozwiązywania problemów organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie, związane z linearnym i lateralnym podejściem do problemu, strategią diagnostyczną i prognostyczną poszukiwania rozwiązania, heurystycznymi zasadami metodycznymi, metodami swobodnych i wymuszonych skojarzeń, a w szczególności metodą morfologiczną generującą najwięcej idei rozwiązań oraz maksymami René Descartes'a.

The stimuli of creative solving of organization and management problems in the company

Summary

The paper describes the stimuli of creative solving of organization and management problems in the company connected with lateral and linear approach, diagnostic and prognostic strategy of solving problems, heuristic methodic rules, free and forced associations methods. Special attention is paid to morphology method generating the highest number of solution ideas and to René Descartes maxims.

Aspekty oceny pozorności działań gospodarczych¹

Konsekwencje mające miejsce w przypadku uznania czynności za pozorną mogą dotyczyć zasadności wydatku jako kosztu uzyskania przychodu albo sięgnąć zarzutu przywłaszczenia mienia. To bardzo szerokie spektrum następstw skłania do starannego sprecyzowania **metodologicznych i merytorycznych** reżimów przedkładanego dowodu. Trudno zaakceptować praktykę polegającą na wykorzystywaniu pojęcia pozorności do budowy niefalsyfikowalnych zarzutów, niedających możliwości podjęcia merytorycznej polemiki i deprecjonujących samą instytucję pozorności.

Podstawową determinantą skłonności do podejmowania działań pozornych jest jakość uregulowań prawnych. Analiza przyczyn samego zjawiska nie stanowi jednak przedmiotu prezentowanych uwag. W niniejszym artykule skoncentrowano się wyłącznie na kwestii **kryterium**, analizując kodeksową treść pojęcia pozorności i wynikające z niej implikacje w zakresie oceny zasadności działań gospodarczych (zawieranych umów).

Wyróżniono następujące zagadnienia:

1. Istota pozorności a logika dowodu:
 - 1.1. pojęcie pozorności,
 - 1.2. relacja pojęcia *czynność ukryta* do pojęcia *umowa pozorna*,
 - 1.3. intencjonalny charakter pojęcia *umowa pozorna* a wykonanie umowy.
2. Zasadność gospodarcza umowy:
 - 2.1. aspekt metodologiczny,
 - 2.2. aspekt merytoryczny,
 - 2.3. kryterium zasadność umowy prowizyjnej.
3. Wnioski końcowe.

¹ W artykule pojęcie *pozorności działań* jest utożsamiane z pojęciem *pozorności umowy*.

1. Istota pozorności a logika dowodu

1.1 Pojęcie pozorności

Zgodnie z Kodeksem cywilnym: *Nieważne jest oświadczenie woli złożone drugiej stronie za jej zgodą dla pozorów*². Zgodnie z komentarzem pod redakcją prof. Z. Radwańskiego:

*Pozorność polega [...] na tym, że strony zgodnie ustalają, że złożone przynajmniej przez jedną z nich oświadczenie woli nie wywrze wyrażonych w nim skutków prawnych*³.

Uzupełnienie pojęcia pozorności na gruncie Kodeksu cywilnego stanowi pojęcie czynności ukrytej wpisującej się w szerszy zakres pojęcia pozorności poprzez doprecyzowanie, w jakim celu strony uzgadniają odstępianie od skutków prawnych wynikających z uzewnętrznionej treści umowy⁴.

*Strony mogą w porozumieniu potajemnym złożyć także oświadczenia wyrażające ich wolę innego uregulowania stosunku prawnego, niż zostało to ujawnione „na zewnątrz”. Tego rodzaju potajemne porozumienie stron zwykło się określać mianem czynności ukrytej lub dyssymulowanej*⁵.

Umowa pozorna jest więc umową, którą zawarto, **zakładając z góry**, że faktyczny cel stanowi realizacja innych postanowień w miejsce ujawnionych w treści umowy. W rezultacie definicja pozorności brzmi:

1) strony umowy — o jawnej treści: jeżeli wykonane zostanie **p**, to nastąpi świadczenie **q**,

2) zakładają w tajnym porozumieniu **z**,

3) że umowa **p** → **q** nie ma spowodować skutku **q**, a skutek **x**.

Zgodnie z definicją, o pozorności przesądzą zatem **intencje**: zgodny zamiar stron w momencie zawierania umowy. Stwierdzenie to ma podstawowe znaczenie dla całego procesu ocennego, ponieważ wyklucza uznanie za pozorną umowy, w przypadku której nie nastąpiło zgodne ustalenie przez jej strony realizacji nieujawnionego celu **x** w miejsce ujawnionego celu **q**. Kryterium pozorności nie stanowi więc:

- relacja jawnej treści umowy do zrealizowanego efektu,
- znane stronom ryzyko niewykonania postanowień umownych,
- zamiar stron realizacji obok **q** również innych celów,
- zamiar tylko jednej ze stron niedotrzymania treści umowy.

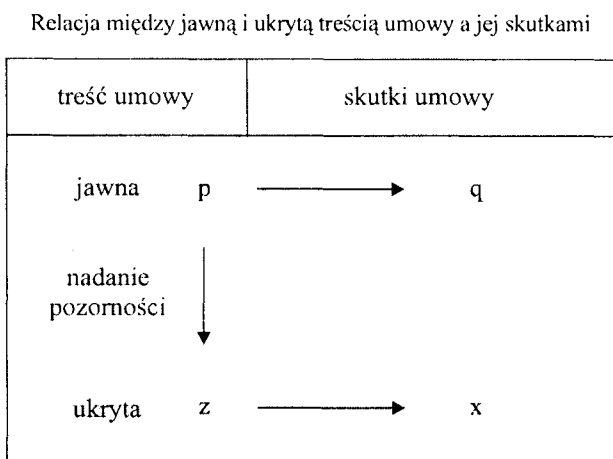
² Kodeks cywilny, art. 83 § 1; Ustawa z dnia 24.04.1964 r. z późn. zm.

³ Z. Radwański (red.), *Prawo cywilne — część ogólna*, t. 2, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2002, s. 385.

⁴ Kodeks cywilny, art. 83 § 2.

⁵ Z. Radwański (red.), *Prawo cywilne...*, t. 2, s. 389.

Rysunek 1



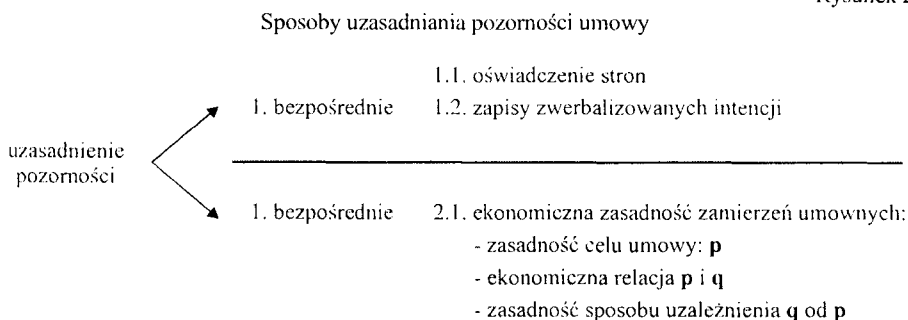
Źródło: opracowanie własne

W ten sposób pojęcie pozorności nawiązuje do dwóch terminów: działania z premedytacją i działania w porozumieniu.

Przypisać określone intencje można:

- bezpośrednio: przedkładając dowody zwerybalizowania zamiaru stron,
- pośrednio: uprawdopodobniając tezę, że zasadność zamierzeń umownych dowodzi innych zamiarów stron niż wyrażone w jawnej treści umowy.

Rysunek 2



Źródło: opracowanie własne

Nie analizuję technik udowadniania pozorności wprost, gdyż w ich przypadku poprawność rozumowania przestaje być istotna w kontekście jednoznaczności dowodów.

1.2 Relacja pojęcia czynność ukryta do pojęcia umowa pozorna

Pośrednie dowodzenie pozorności polega na uprawdopodobnieniu, że droga do zrealizowania zabronionego czynu wiodła poprzez podjęcie czynności pozornych; że w zgodnym zamiarze stron umowa o treści: $p \rightarrow q$ została zawarta, tylko po to, aby umożliwić realizację czynności x w miejsce czynności q .

Nie jest interesujący dla organów kontrolnych przypadek, gdy czynność x nie koliduje z konkretnym uregulowaniem prawnym.

Pozorność jako taka nie jest naruszeniem prawa: nie jest celem, a środkiem realizacji jakiegoś celu: jej kwalifikacja jest **wtórna** w stosunku do kwalifikacji celu.

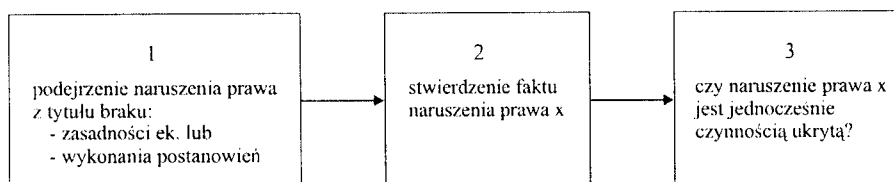
Konsekwencję powyższego stanowi zależność pomiędzy dowodzeniem pozorności a dowodzeniem przestępnego charakteru działania x . Skoro zawarcie umowy pozornej nie oznacza naruszenia normy prawnej, to sprawdzenie, czy relacja pomiędzy q i x była relacją umowy pozornej, staje się **możliwe** dopiero po niezależnym stwierdzeniu faktu popełnienia x i przypisania mu przestępnego charakteru.

Zasadność zawarcia umowy staje się istotna w dwóch sytuacjach:

- jeżeli organ kontrolny stwierdza, że umowna relacja $p \rightarrow q$ jest tak dalece oderwana od realiów, w jakich ją zawarto, że powstaje podejrzenie, iż kontrakt służył stronom jako pretekst do realizacji innego celu niż ujawniony (1: rys. 3),
- jeżeli organ kontrolny stwierdza popełnienie czynu przestępnego i chce sprawdzić, w jaki sposób umożliwiono jego realizację (3: rys. 3).

Rysunek 3

Sekwencja weryfikacji pozorności uzgodnień umownych



Źródło: opracowanie własne

Status metodologiczny sytuacji (1) i (3) jest zasadniczo odmienny:

- w (1) cechy umowy sugerujące jej pozorność inspirują do szukania ukrytego celu, co nie jest jeszcze dowodzeniem pozorności,

– w (3) jako etapie następującym po stwierdzeniu naruszenia prawa (popełnienia czynności x) ma miejsce faktyczne dowodzenie pozorności polegające na wykazaniu, że czynność x była ukrytym celem.

Przestępny charakter działania (2) pozostaje **autonomiczny i pierwotny** wobec przestępnego charakteru umowy umożliwiającej jego realizację. Do konsekwencji definicji *pozorności* należy, że w oparciu o wątpliwości co do zasadności umownej relacji $p \rightarrow q$ nie można orzekać, że zrealizowano ukryty cel. Można natomiast sformułować hipotezę roboczą, że ustanowienie wątpliwej treści umowy było związane z realizacją celu przestępnego. Cel ten należy najpierw zidentyfikować i udowodnić jego przestępny charakter oraz fakt realizacji, a dopiero wówczas analizować, czy faktycznie stanowił on działanie dyssymulowane.

Wywodzenie faktu istnienia ukrytego celu z pozorności umowy jest popełnianiem elementarnego błędu logicznego. Skoro umowa pozorna jest definiowana jako umowa posiadająca ukryty cel, to dowodzenie istnienia ukrytego celu pozornością umowy jest błędem (lub zabiegiem erystycznym) określanym mianem tautologii.

Przykład:

Kontrolujący stwierdza, że treść zawartej umowy zasadniczo odbiega od jego wyobrażeń na temat umowy ekwiwalentnej. Stwierdzenie to prowadzi do przypuszczenia, że celem zawarcia kontraktu było uzyskanie nieoficjalnych korzyści materialnych przez zleceniodawcę. Dopóki fakt uzyskania takich korzyści przez zleceniodawcę nie zostanie niezależnie udowodniony, dopóty zastrzeżenia co do treści umowy nie są jeszcze argumentem na rzecz jej pozorności. W równej mierze zastrzeżenia te mogą bowiem stanowić efekt popełnienia błędu lub efekt rozbieżności kryteriów stosowanych przez kontrolującego z prawnocnymi preferencjami stron umowy.

1.3 Intencjonalny charakter pojęcia umowa pozorna a kryterium wykonania treści umowy

Skoro o pozorności przesadzają intencje, to relacja między pozornością a wystąpieniem skutków przewidzianych w umowie jest w swojej istocie taka sama jak relacja między nieprawdą i kłamstwem: można wypowiedzieć zdanie prawdziwe, kłamiąc, a można mówiąc prawdę, nie odzwierciedlić rzeczywistości.

Przypadek pierwszy dotyczy umowy nie-pozornej, czyli takiej, która w intencji zawierających ją stron ma prowadzić do skutku ujawnionego w treści umowy: q . Ponieważ realizacja umów nie zawsze przebiega zgodnie z zamiarem stron, zamiast oczekiwanego q może pojawić się niepożądane (nieoczekiwane) y .

W przypadku drugim strony wbrew jawnej treści porozumienia chcą osiągnąć nie q , a x . Jeżeli jednak w tym przypadku realizacja umów przebiegnie niezgodnie z nieujawnionym zamiarem, to w miejsce x pojawi się niezamierzone y .

Rysunek 4

Relacje między pozornością (jako intencją) a skutkiem (jako faktem)

czynność	skutek	lub	skutek
1. nie-pozorna	q		y
2. pozorna	x		y

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego zestawienia wynika, że na gruncie ujęcia intencjonalnego implikowanego kodeksową definicją pozorności tożsamość **treści umowy i spowodowanego nią skutku** nie stanowi kryterium pozorności:

– umowa niebędąca pozorną może doprowadzić do efektu innego od zamierzonego, a

– umowa pozorna może zakończyć się realizacją uzewnętrznionych zamiarów.

W rezultacie należy odstąpić od uzasadniania pozorności faktem osiągnięcia zamierzonego efektu⁶. Z punktu widzenia oceny pozorności pierwszorzędne znaczenie ma natomiast, czy próbowano go osiągnąć.

Odrzucenie faktu realizacji jawnej treści jako kryterium rozstrzygającego o pozorności umowy nie oznacza jego deprecjacji jako przesłanki hipotezy o realizacji czynności sprzecznej z prawem. W zakresie umów gospodarczych: **p** oznacza wykonanie określonego świadczenia, a **q** ekwiwalent za **p**. Świadczący **p** (wykonawca, dostawca, zleceniobiorca, sprzedawca) będzie oznaczany jako **P**, natomiast świadczący ekwiwalent w postaci **q** (zleceniodawca, odbiorca, kupujący) będzie oznaczany jako **Q**.

Analizę relacji między zasadnością ekonomiczną a faktem wykonania postanowień umownych przeprowadzono, wyróżniając wszystkie jej potencjalne przypadki.

Rysunek 5

Relacje między zamierzeniem umownym (*ex ante*) a jego realizacją (*ex post*)

przypadek	p wykonanie	q efekt
1	tak	tak
2	tak	nie
3	nie	tak
4	nie	nie

Źródło: opracowanie własne.

⁶ M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995.

1) Przypadek pierwszy (jako jedyny) oznacza pełną zgodność treści umowy i jej realizacji. Skoro wykonano jawne postanowienia umowy, to pozorność zostaje wykluczona: postanowień umownych nie zastąpiono innymi. Nawet jeżeli istniał taki zamiar, to nie został zrealizowany. Żadna czynność zabroniona nie zastąpiła treści postanowień umownych. Wątpliwości co do zasadności zawarcia umowy: $p \rightarrow q$ mogą być podnoszone, ale nie w kontekście kodeksowego rozumienia pojęcia *pozorności*.

2) Wykonano **p**, lecz nie wykonano **q**.

3) Wykonano **q**, lecz nie wykonano **p**.

Istnieje ekonomiczna zasadność, nie wykonano **p**, wykonano **q**

Obydwa przypadki 2) i 3) prowadzą do poszkodowania jednej ze stron na gruncie umownych zapisów:

- w 2), **P** nie otrzymał ekwiwalentu za wykonane świadczenie,
- w 3) **Q** poniósł koszty, nie otrzymując świadczenia.

Ta forma nieekwiwalentności (*ex post*) w odniesieniu do umowy, której literatura zakłada ekwiwalentność (*ex ante*), powoduje naturalne zainteresowanie kontrolującego przyczynami jej wystąpienia. W aspekcie oceny pozorności powody te muszą być rozpatrywane pod kątem **możliwości ich przewidzenia**. Nieekwiwalentność świadczeń *ex post* może stanowić wynik zamiaru (wspólnej intencji niedotrzymania postanowień), ale i działania nieprzewidywalnych czynników (ryzyko działań gospodarczych), jak również błędu przy sporządzaniu treści umowy. To, czy popełniony błąd był jedynie techniką realizacji ukrytego celu, można uprawdopodobnić, zestawiając jego merytoryczny wymiar z kwalifikacjami strony poszkodowanej (doświadczeniem, zapisami w innych umowach zawieranych przez ten sam podmiot itp.).

4) Nie wykonano **p**, nie wykonano **q**.

Domniemanie pozorności jest w tym przypadku pozbawione motywu w postaci nieekwiwalentności *ex post*, sprowadzając się do przypuszczenia, że zamierzono rozbieżność pomiędzy literą a realizacją umowy. Skoro żaden z elementów umowy nie został zrealizowany, to nie można wskazać funkcjonalnego związku jej postanowień z realizacją czynu zabronionego. Strony mogą np. umówić się, że zawrą umowę, której nie zrealizują, by uzyskać większy prestiż i siłę przetargową w negocjacjach z podmiotami trzecimi.

Każdy z wymienionych przypadków ukierunkowuje sposób dalszego badania **zasadności** zawarcia umowy.

2. Zasadność gospodarcza (ekonomiczna) umowy

2.1. Aspekt metodologiczny

Jak zaznaczyłem, ocena zasadności umowy może mieć miejsce na dwóch niezależnych etapach kontroli:

- na etapie formułowania hipotezy roboczej o prawdopodobieństwie popełnienia czynu zabronionego (1 — ryc. 3),
- jako argument na rzecz pozorności: powiązania konkretnej umowy jako „techniki” popełnienia czynu zabronionego (3 — ryc. 3).

W przypadku (1) procedura badawcza nie podlega specjalnym rygorom metodologicznym, ponieważ niczego się jeszcze nie dowodzi. Na etapie tym granica między rozumowaniem a intuicją kontrolującego może przebiegać dowolnie. Przesłankę jej racjonalizacji stanowią „jedynie” ponoszone koszty poszukiwania czynności zabronionej.

W przypadku (3) odmowa zasadności ekonomicznej umowy jest równoznaczna z dowodzeniem, iż czynność zabroniona stanowiła czynność ukrytą i tym samym dokumentuje jej **zamierzony i uzgodniony charakter**. Poprawność metodologiczna dowodu staje się ważna.

Zasadność ekonomiczna decyzji gospodarczych (których przejawem są m.in. zawierane umowy) polega na podjęciu:

- spośród możliwych w czasie t działań,
- działania, które na gruncie wiedzy decydenta dostępnej mu w czasie t ,
- prowadzi do najbardziej preferowanego rezultatu.

Spór o zasadność ekonomiczną nie jest więc sporem o skuteczność, ale o **racjonalność** działania, które zgodnie z prawem ograniczoności ludzkiej wiedzy może, ale nie musi doprowadzić do zamierzonego rezultatu⁷. Argument braku zasadności ekonomicznej jest trudny w udowodnieniu nie tylko z uwagi na subiektywny punkt odniesienia, ale również z uwagi na obecne w literaturze przedmiotu (również w postaci Nagrody Nobla) teorie opisujące działania nieracjonalne jako odgrywające istotną rolę w sferze zachowań gospodarczych (stanowiących wynik np. emocji czy niskiej sprawności zawodowej)⁸.

Opinie na temat zasadności ekonomicznej umowy tracą wartość w aspekcie oceny pozorności, jeżeli nie są odniesione do **subiektywnej wiedzy stron** (nie strony) umowy, posiadanej w momencie podejmowania decyzji. Rzetelne uprawdopodobnianie pozorności nie może opierać się na milczącym przyjęciu fałszywego założenia, że kryteria ekwiwalentności według oceniającego i stron umowy są takie same. Wskazanie nieekwiwalentności umowy jako czynnika uzasadniającego jej pozornosc ma wartość o tyle, o ile oceniający uprawdopodobni, że stwierdzona przez niego nieekwiwalentność była świadomym wyborem stron umowy.

Naturalne jest, że weryfikacji zasadności wyborów dokonuje się w oparciu nie o faktyczną wiedzę decydentów istniejącą *ex ante*, a o wiedzę oceniającego *ex post* bogatszą o znajomość rozwoju wydarzeń. Wówczas mamy jednak do

⁷ J. Kmita, *Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej*, PWN, Warszawa 1971; Idem, *Z problemów epistemologii historycznej*, PWN, Warszawa 1980. Por. również: L. Nowak, *Model ekonomiczny*, PWE, Warszawa 1972.

⁸ Por. np. A. Łukaszewicz, *Wymiary racjonalności gospodarowania*, „Ekonomista” 1-2/1995.

czynienia nie z oceną zasadności, a z oceną **trafności** nieprzydatną przy uzasadnianiu pozorności.

2.1. Aspekt merytoryczny

Chcąc uprawdopodobnić, że badana umowa jest umową pozorną, należy dowieść, że:

a) zawarcie umowy o ujawnionej treści nie miało na płaszczyźnie ekonomicznej uzasadnienia,

b) zawarcie i niezrealizowanie któregoś z postanowień umowy $p \rightarrow q$ było funkcjonalne w stosunku do realizacji przestępnego celu.

Ocena zasadności ekonomicznej jako element procesu uprawdopodobniania pozorności dokonuje się wyłącznie na trzecim etapie (ryc. 3). Dowód ad a) warunkuje przejście do wykazania, że zawarcie umowy miało stanowić sposób realizacji czynu zabronionego: dowód ad b).

Rysunek 6

Podział umów z uwagi na kryterium zasadności i funkcjonalności

Umowy		
zasadne ekonomicznie	niezasadne ekonomicznie	
		funkcjonalne względem popełnionego czynu zabronionego
		niefunkcjonalne względem popełnionego czynu zabronionego

Źródło: opracowanie własne.

Miejsce oceny zasadności ekonomicznej w procesie uprawdopodobniania pozorności rodzi określone implikacje merytoryczne:

Zasadność celu ujawnionego jako element oceny zasadności ekonomicznej: Zrekonstruowana wiedza stron umowy musi korespondować z kryterium, na podstawie którego stwierdza się brak zasadności umowy. Klasyczna teoria ekonomii zakładała cel podmiotów gospodarczych w postaci maksymalizacji zysku.

Od połowy XX wieku ogłoszono szereg teorii dokumentujących przewartościowanie struktury priorytetów współczesnego przedsiębiorstwa. Przyjmowanie celów stron na zasadzie założeń w miejsce rekonstrukcji obarcza postępowanie ocenne zasadniczym błędem. Rekonstrukcja jest żmudna, wymaga dostępu do źródeł, fachowej wiedzy branżowej oraz dużej dyscypliny metodologicznej — jest zadaniem tyle trudnym, ile nieodzownym.

Ocena zasadności w oparciu o wartościowanie celu oznacza podważeniem prawa przedsiębiorcy do autonomicznego wyboru strategii gospodarowania⁹. W przypadku, kiedy instytucja nadzoru właścicielskiego zgłasza zastrzeżenia, stwierdzając, że zarządca postępuje w sposób kolidujący z interesem właścicieli spółki, kwestia ta nie rodzi zagrożeń dla poprawności postępowania ocennego. Jeżeli jednak właściciele (instytucje nadzoru właścicielskiego) oceniają podjęte decyzje jako zasadne, a zewnętrzny kontroler stwierdza, że decyzje te stanowiły formę działania na szkodę podmiotu, wówczas następuje przekroczenie kompetencji, w stopniu równym różnicy między **kontrolą a zarządzaniem**.

W sferze gospodarczej nie istnieje recepta na sukces, której stosowanie można uznać za wyłączenie właściwe. Prawo rozstrzygania przez podmiot gospodarczy, co leży w jego interesie, wynika z faktu, że to on ponosi finansowe konsekwencje dokonywanych wyborów. Przedsiębiorca ma prawo autonomicznie oceniać relację nakładu i efektu w kontekście rozmaitych strategii zarządczych. Orzekanie w sytuacji poprawnie wdrożonej od strony formalnej strategii spółki — czyli wbrew przekonaniom jej właściciela — co jest dla niej korzystne, kwestionuje fundamentalne dla gospodarki rynkowej prawa wynikające z instytucji własności, w tym prawo do ponoszenia ryzyka. Podstawowe znaczenie dla merytorycznej wartości stwierdzeń ocennych ma respektowanie tezy, że skutki działań przedsiębiorcy są zawsze obciążone ryzykiem, a jednym z podstawowych czynników określających poziom spodziewanego zysku jest skłonność do podejmowania ryzyka — prawo do sukcesu jest powiązane z prawem do porażki¹⁰.

Ekwiwalentność umowy jako element oceny zasadności ekonomicznej

Kwestia ekwiwalentności jest pochodną zasadności celu. Oceniając ekwiwalentność, należy pamiętać, że umowa stanowi jednak wynik przetargu. Naturalnym celem każdego podmiotu gospodarczego jest maksymalizacja zysku. W konsekwencji uprawnionym priorytetem działań jest dokonanie wymiany nieekwiwalentnej, bo taka gwarantuje najwyższy zysk. Zignorowanie powyższego przy ocenie oznacza zakwestionowanie kolejnego fundamentu funkcjonowania gospodarki rynkowej¹¹. Fakt, że jedna ze stron zdobyła negocjacyjną przewagę

⁹ R. Legutko, *Dylematy kapitalizmu*, Biblioteka Libertas, Paryż 1986.

¹⁰ A. Buckley, S. A. Ross, R. W. Westerfield, J. F. Jaffe, *Finanzmanagement Europäischer Unternehmen*, McGraw-Hill International, New York 2000.

¹¹ R. Legutko, *Dylematy kapitalizmu...*

nad drugą, nie stanowi wystarczającej podstawy dla orzekania braku zasadności ekonomicznej: **czym innym** jest ocena sprawności negocjacyjnej jednej ze stron, a czym innym ocena zasadności umowy jako produktu działania obu jej stron. Odmienność oceny ekwiwalentności umowy z punktu widzenia jednej ze stron od statusu oceny pozorności jako zgodnego zamiaru obu stron podważa zasadność bezpośredniego wykorzystania kryterium ekwiwalentności jako probierza pozorności¹².

Rachunek ekonomiczny jako element oceny zasadności ekonomicznej

Zastrzeżenia kontrolującego co do zasadności ekonomicznej celu umowy (jej ekwiwalentności) nabierają mocy w oparciu o wynik przeprowadzonego rachunku ekonomicznego. Parametry i metoda rachunku muszą nawiązywać do zrekonstruowanych, historycznych danych wchodzących w zakres wiedzy stron umowy w chwili jej zawierania. Inaczej wyniki rachunku będą dowodziły nie intencji stron, a wiedzy kontrolującego. Wynik poprawnie przeprowadzonego rachunku stanowi najistotniejsze kryterium zasadności.

Przy ocenie intencji decydujące stają się elementy wykluczające zamiar zrealizowania jawnej treści umowy. Np. zasadność ekonomiczna zawarcia umowy oceniana z punktu widzenia zlecającego (**Q**) oznacza — wynikające z wiedzy dostępnej **Q** w momencie akceptowania umowy — przeświadczenie o tym, że:

- wystąpienie **p** jest pożądane z punktu widzenia celów gospodarczych **Q**,
- świadczenie ekwiwalentu **q** jest zgodne z rachunkiem ekonomicznym,
- sposób uzgodnionej zapadalności **q** jest zgodny z racjonalnym gospodarowaniem.

Analogiczne warunki obowiązują przy ocenie zasadności ekonomicznej z punktu widzenia wykonawcy.

Strony umowy muszą ponadto posiadać uzasadnione przeświadczenie, że:

- **P** jest w stanie bezpośrednio lub przez podwykonawcę zrealizować **p**,
- **Q** będzie po spełnieniu **p** miał możliwość wywiązać się ze świadczenia **q**.

2.3 Kryterium zasadność umowy prowizyjnej

Umowa prowizyjna jest szczególnym przypadkiem w aspekcie kryterium oceny zasadności. Możliwe są dwa sposoby uzależniania wynagrodzenia **q** od świadczenia **p**:

- od nakładu: wykonawca (**P**) musi wykonać określoną pracę,
- od efektu: **P** musi osiągnąć określony rezultat (prowizja).

Formuła prowizyjna skutecznie zabezpiecza przed zaistnieniem nieekwiwalentności *ex post*: rozliczanie od efektu wyklucza sytuację, w której zrealizowa-

¹² L. Nowak, *Model ekonomiczny...*

no **q** nie realizując **p**. Z drugiej strony, formuła ta przesądza sposób weryfikowania faktu wykonania **p**. Inaczej weryfikuje się wykonanie umowy o nakład, a inaczej umowy o wynik. W odniesieniu do umów rozlicznych „od efektu” **nie można** zarzucić braku formalnej zależności **q** od **p**, ponieważ wynika on z definicyjnej treści wynagrodzenia prowizyjnego. Podważenie zasadności umowy prowizyjnej może dokonać się jedynie poprzez wykazanie, że **p** stanowiło wyłącznie pretekst dla wypłaty **q**. Udowodnić należy tezę, że na gruncie subiektywnej wiedzy stron (*ex ante*) efekt (**p**) warunkujący zapadalność wynagrodzenia nastąpiłby bez wykonania prac uzasadniających świadczenie **q**¹³.

Zgoda na prowizyjne rozliczanie wynagrodzenia oznacza nie tylko celowość **p**, ale również uzasadnione przekonanie, że efekt ten **nie zaistnieje samoczynnie**; że jego samoistne wystąpienie jest tak mało prawdopodobne, iż wynikające stąd ryzyko warte jest zapłacenia **q**, chociażby jako kosztu jego zmniejszenia.

Błędem jest natomiast udowadnianie pozorności umowy prowizyjnej poprzez wykazywanie braku udokumentowania prac wykonanych w jej ramach. W kontekście uzależnienia **q** od **p** na zasadzie prowizyjnej zleceniodawca (zgodnie z obowiązującym prawem) nie rozlicza samego wykonania usługi, a jedynie skutki jej wykonania:

- umowa pozostawia **P** swobodę co do typu i zakresu podejmowanych działań,
- **P** wynagradzany od efektu nie ma obowiązku ani na gruncie zawartej umowy, ani przepisów ogólnych ewidencjonować i specyfikować wykonywanych czynności (chyba że rozlicza koszty ich wykonania, do czego jednak nie jest zobowiązany).

Wnioski

Na gruncie definicji implikowanej treścią i komentarzem do Kodeksu cywilnego: umowa jest pozorna, jeżeli zgodnie z **zamiarem stron** istnieje **ukryty cel** mający **zastąpić** cel ujawniony w jej treści. Istnienie ukrytego celu jest więc warunkiem pozorności, a nie odwrotnie.

Proces dowodzenia pozorności musi respektować następującą kolejność wywodu:

Podejrzanie wykorzystania umowy jako sposobu naruszenia prawa w formie zawarcia umowy pozornej może powstać bądź na podstawie zastrzeżeń co do jej zasadności ekonomicznej, bądź z faktu niewykonania postanowień umownych. Wątpliwości takie niczego jeszcze nie dowodzą, sygnalizując konieczność sprawdzenia, czy popełniono jakiś czyn zabroniony.

¹³ Wprowadzenie takiego rozwiązania określanego jako prowizyjne posiada konkretne kryteria, które zostaną omówione oddzielnie.

Dopiero **niezależne** stwierdzenie faktu popełnienia czynu zabronionego uzasadnia odpowiedź na pytanie, czy sposobem jego popełnienia było zawarcie umowy pozornej: czy czyn ten był jednocześnie czynnością ukrytą.

Dowodzenie pozorności nie wprost to **uprawdopodobnienie**, na podstawie braku zasadności ekonomicznej zawartej umowy i funkcjonalnego związku między **p** lub **q**, że zastąpienie przynajmniej jednego z tych dwóch elementów było zgodnym zamiarem stron w chwili zawarcia umowy.

Zasadność ekonomiczna umowy **wyklucza** pozorność, z dwóch powodów:

- ponieważ pośrednia ocena subiektywnych intencji może dokonać się jedynie poprzez ocenę zasadności zamiaru uwidocznionego w postaci treści umowy,
- ponieważ w przypadku umowy zasadnej ekonomicznie stwierdzenie popełnienia przy jej okazji czynu zabronionego nie spełnia definicyjnego wymogu pozorności: zastąpienia czynności ujawnionej czynnością ukrytą. (Istnieje przynajmniej zamiar równoległej realizacja obu czynności.)

Brak gospodarczej zasadności postanowień umownych w powiązaniu z udokumentowaniem odrębnego czynu zabronionego uprawdopodobnia pozorność w stopniu, w jakim wiąże działania naruszające prawo z okolicznościami generowanymi przez umowę uznana za gospodarczo bezzasadną. Kryterium zasadności ekonomicznej jest rachunek efektywności oparty na zrekonstruowanych: historycznych parametrach.

Intencjonalny charakter pozorności przesądza, że faktyczna realizacja **p** i **q** (bądź albo **p**, albo **q**), nie stanowi jej kryterium. Byłoby inaczej, gdyby w działalności gospodarczej obowiązywała zasada, że to, co postanowione, **może** bez przeszkód zostać zrealizowane. Fakt, że umowa nie została ekwiwalentnie wykonana, nie rozstrzyga jeszcze, czy miała miejsce rozbieżność między literą umowy a zamiarem stron, czy że zadziałały obiektywne czynniki wynikające z ryzyka towarzyszącego każdej działalności gospodarczej.

Błędy popełniane przy uzasadnianiu pozorności

1. Uzasadnianie faktu popełnienia czynności zabronionej pozornością umowy (3→2). Rozumowanie takie nie zasługuje nawet na miano indukcyjnego, ponieważ nie tylko zmierza od szczegółu do ogółu, ale relacja między przesłanką i wnioskiem ma charakter zależności definicyjnej: jednym z definicyjnych warunków pozorności jest istnienie czynności ukrytej. Wskazany sposób dowodzenia to bezwartościowa poznawczo tautologia, niemniej wysoce efektywny chwyt erystyczny.

2. Uzasadnianie pozorności brakiem zasadności ekonomicznej umowy w oderwaniu od niezależnego stwierdzenia popełnienia czynu zabronionego (1→3). Oznacza to traktowanie pozorności samej w sobie jako czynu zabronionego. Pozorność **staje się** czynem zabronionym dopiero jako zamierzony sposób realizacji innego czynu zabronionego. Jego udowodnienie musi więc być pierwotne.

3. Ocena ekonomicznej zasadności nie w odniesieniu do wiedzy stron zawierających umowę (wiedzy *ex ante*) a wiedzy oceniającego (bogatszej o znajomość rozwoju wydarzeń: *ex post*). Wówczas oceniana jest nie subiektywna zasadność korespondująca z intencjonalnym kryterium pozorności, a **skuteczność**.

4. Pominięcie rachunku efektywności jako obligatoryjnego elementu uzasadnienia wniosku o braku ekonomicznej zasadności umowy.

Intencjonalny charakter pojęcia pozorności wymaga uwzględnienia subiektywnej wiedzy stron umowy i przeprowadzenia skomplikowanego rachunku zasadności ekonomicznej. To bardzo trudne przedsięwzięcie. Fakt, że charakter pozorności umowy jest wtórny do charakteru czynu, jaki zrealizowano dzięki jej zawarciu, umożliwia dowodzenie pozorności jedynie po udowodnieniu naruszenia prawa. Próby zastąpienia tego dowodu dywagacjami na temat pozorności nakazują ocenić postępowanie kontrolne jako sprzeczne z pojęciem pozorności.

Literatura

- Blaug M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995.
- Buckley A., Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J. F., *Finanzmanagement Europäischer Unternehmen*, McGraw-Hill International, New York 2000.
- Dawidziak P., Kramarek M., *Racjonalność jako kategoria humanistyki i ekonomii*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” seria I nr 163, Poznań 1990.
- Kmita J., *Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej*, PWN, Warszawa 1971.
- Kmita J., *Z problemów epistemologii historycznej*, PWN, Warszawa 1980.
- Kodeks cywilny*, Ustawa z dnia 24.04.1964 r.
- Kramarek M., *Ocena zasadności ekonomicznej pośrednictwa prowizyjnego*, Kontrola Państwowa (NIK), IX-X 2005.
- Legutko R., *Dylematy kapitalizmu*, Biblioteka Libertas, Paryż 1986.
- Łukasiewicz A., *Wymiary racjonalności gospodarowania*, „Ekonomista” 1-2/1995.
- Nowak L., *Model ekonomiczny*, PWE, Warszawa 1972.
- Radwański Z. (red.), *Prawo cywilne — część ogólna*, t. 2, C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2002.

Aspekty oceny pozorności działań gospodarczych

Streszczenie

Coraz częstsza praktyka stawiania zarzutu pozorności działań w sferze gospodarczej pociąga za sobą istotne zagrożenia dla bezpieczeństwa obrotu gospodarczego w ogóle, a dla bezpieczeństwa finansowania w szczególności. Zagrożenia te mogą wynikać z załamania sytuacji finansowej podmiotu w efekcie:

- uchYLENIA skutków prawnych czynności uznanej za pozorną,
- zastosowania kary za dopuszczenie się działań pozornych.

Rozmiary potencjalnych sankcji zależą od kwalifikacji czynności uznanej za pozorną i mogą dotyczyć np. zasadności uznania wydatku za koszt uzyskania przychodu lub sięgnąć zarzutu przywłaszczenia mienia.

Z uwagi na ciężar konsekwencji zarzutu pozorności oraz fakt, że zarzut ten można wykorzystywać jako uniwersalne uzasadnienie (z braku uzasadnień bardziej konkretnych), szczególnie istotna staje się **metodologiczna i merytoryczna** jakość przedkładanego dowodu. Trudno zaakceptować praktykę polegającą na wykorzystywaniu pojęcia pozorności do budowy niefalsyfikowalnych zarzutów nie dających możliwości podjęcia merytorycznej polemiki.

Podstawową determinantą skłonności do podejmowania działań pozornych jest jakość uregulowań prawnych. Analiza przyczyn samego zjawiska nie stanowi jednak przedmiotu prezentowanych uwag. W niniejszym artykule skoncentrowano się wyłącznie na kwestii **kryterium**, analizując kodeksową treść pojęcia pozorności i wynikające z niej implikacje w zakresie oceny zasadności działań gospodarczych (zawieranych umów).

The Aspects of Evaluation of Pretending Actions in Business

Summary

The ever more frequent practice of making allegations about pretending actions in business involves major threats to the security of trading in general and to the security of financing in particular. Such threats may result from the financial breakdown of a business entity, originated by

- annulment of the legal effect of an action that is deemed to have been pretended,
- awarding a punishment for having committed pretended actions.

The extent of the potential sanctions depend on the qualification of the action that is deemed to have been pretended, for instance, the justification of an expense as a cost of income may be denied, or an allegation of unlawful taking of property may be made.

Because of the burden of consequences of the allegation of pretending actions, and the fact that the allegation may be utilized as a universal justification in want of more specific ones, the **methodological** and **content-related** quality of provided evidence is gaining particular importance. It is hard to accept the practice of using the notion of pretence for constructing unfalsifiable allegations which exclude any subject-matter discussion at all.

The inclination to pretend actions is essentially determined by the quality of legal regulations. The causes of the phenomenon shall not be analyzed in these observations. This paper is mainly focused on the question of **criterion**: the meaning of the notion of pretence as presented in the law, and the resulting implications for evaluation of the justification of business actions (agreements/ contracts).

JAN MIKOŁAJCZYK

Ocena sieci handlowej miasta Poznania

Wstęp

Zmiany strukturalno-własnościowe, które miały miejsce w polskim handlu w ostatnich 15 latach, oraz postępująca decentralizacja gospodarki doprowadziły praktycznie do zaniku aktywności regulacyjnej instytucji centralnych państwa i pozostawienia decyzji wobec tej sfery gospodarki samorządowi gminnemu, spełniającego funkcję aktywnego gospodarza terenu. Jego działania mają być skierowane na pobudzanie lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego, podporządkowanego zaspokajaniu potrzeb wspólnoty gminnej. Do zadań z tym związanych należy m.in. tworzenie sprzyjających warunków do zapewnienia rozwoju różnych form handlu na lokalnym rynku. Nie jest to zadanie łatwe. Przy jego realizacji władze muszą bowiem często godzić potrzebę rozwoju handlu poprzez nowoczesne i kosztowne inwestycje, które są skłonne podejmować przede wszystkim firmy zagraniczne, z koniecznością stwarzania szans rozwojowych lokalnym przedsiębiorstwom handlowym o ograniczonych możliwościach finansowych¹. Aby aktywnie wpływać na rozwój handlu w mieście, należy na wstępie dokonać oceny stanu i struktury handlu.

Celem artykułu jest ocena poziomu rozwoju sieci handlowej w Poznaniu. W artykule wykorzystano metodę analizy empiryczno-opisowej, wykorzystano dane statystyczne, analizy porównawcze oraz własne obserwacje autora.

1. Cechy współczesnego rozwoju handlu detalicznego w Polsce

Handel należy do tych dziedzin gospodarki, w której obserwuje się dużą dynamikę zmian. Z uwagi na liczbę przedsiębiorstw handlowych, liczbę miejsc pracy, udział w tworzeniu PKB oraz wpływ na funkcjonowanie całej gospodarki handel zalicza się do tzw. sektorów wiodących. Ponadto handel pełni ważne funkcje miastotwórcze i społeczne, wpływając w sposób istotny na jakość ży-

¹ B. Słomińska, *Wybrane instrumenty stymulowania rozwoju handlu w skali lokalnej*, „Marketing i Rynek” 1/2001, s. 21.

cia obywateli². Nie bez znaczenia jest także postępujący proces internacjonalizacji i globalizacji handlu, wyznaczający nową erę w rozwoju europejskiego handlu detalicznego. Konkurencja w handlu staje się bowiem konkurencją międzynarodową³.

Istotą konkurencyjności przedsiębiorstw handlu detalicznego jest umiejętność szybkiego przystosowania jednostek handlowych do zmian zewnętrznych warunków działania. Najważniejsze przy tym czynniki otoczenia to⁴:

- zmiany ekonomiczne, demograficzne i socjopsychograficzne dotyczące postaw i zachowań konsumentów,
- szybkie zmiany w dziedzinie postępu technicznego i wdrażania technologii,
- procesy koncentracji i globalizacji handlu,
- wzrost konkurencji między pośrednikami,
- rozwój nowych produktów i sposobów świadczenia usług.

Tabela 1

Kierunki przemian handlu w Polsce

Przed rokiem 1990		Aktualnie
Dominacja handlu państwowego i spółdzielczego	⇒	Handel prywatny niemal w 100%
Handel „reglamentacyjny”	⇒	Handel „usługowy”
Ograniczony asortyment	⇒	Pełen asortyment
Techniczne zacofanie	⇒	Nowoczesne technologie
Sprzedaż tradycyjna	⇒	Nowoczesne metody obsługi
Ograniczony zakres usług	⇒	Pełna obsługa klienta
Doświadczenie i intuicja	⇒	Wiedza i kompetencje
Brak integracji	⇒	Silne procesy integracyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Szromnik, *Dylematy zmian strukturalnych w handlu wewnętrznym w Polsce na przełomie wieków*, w: *Marketing u progu XXI wieku*. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Prof. Jerzego Altkorna, Wyd. AE, Kraków 2001, s. 304.

Następuje ciągle zmienność formatu sklepu, który jest kategorią nietrwałą i podlega ewolucji. Typ jednostki handlowej może być w związku z tym jednym z czynników konkurencji w handlu detalicznym, szczególnie w warunkach globalizacji rynku, gdyż decyzje związane z samym tylko formatem sklepu (i umiejętnością jego „dopasowania” do wymagań rynku) mogą decydować o sukcesie lub porażce instytucji handlowej⁵.

² Szerzej m.in.: D. Fic, K. Wenzel, *Handel detaliczny a rozwój miasta i regionu*, Wyd. Organom, Zielona Góra 2000, s. 15-25.

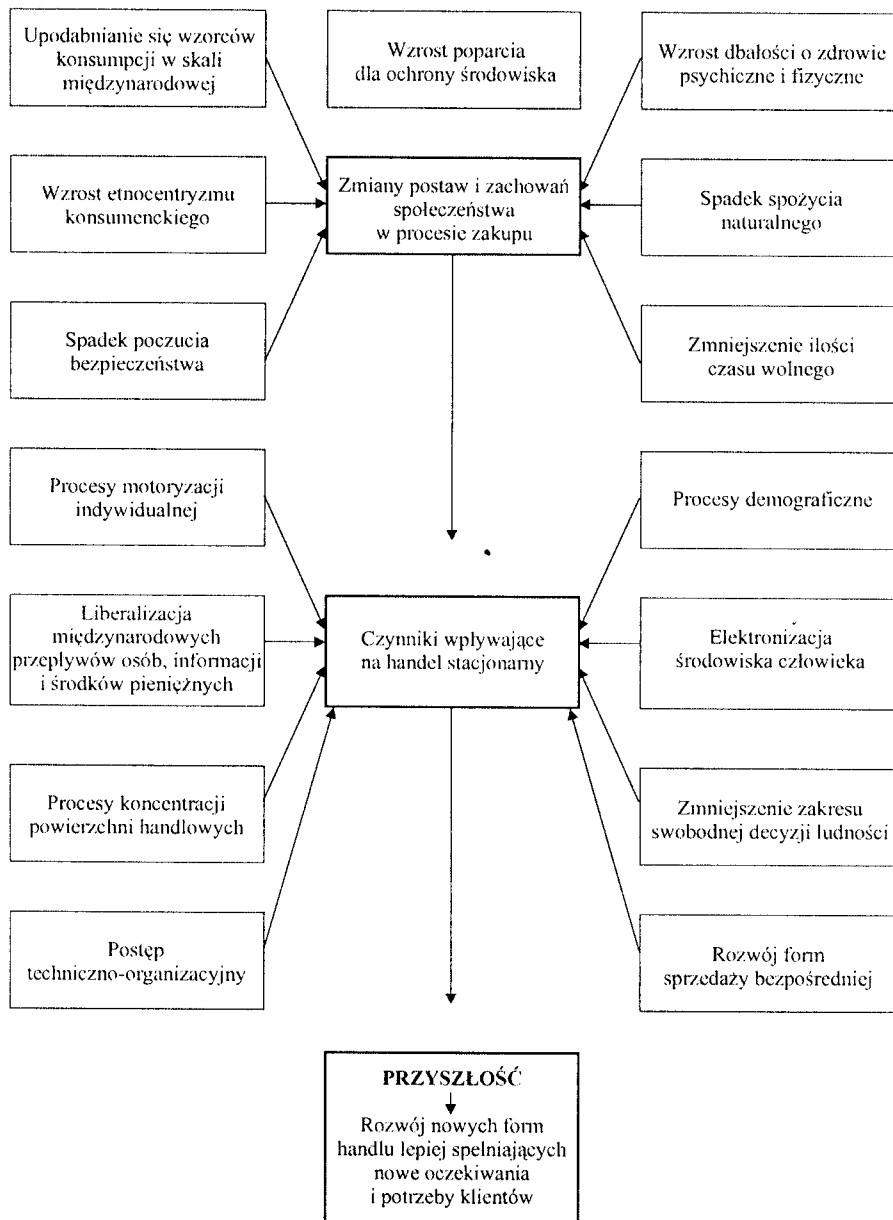
³ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 74-80.

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 35-44.

⁵ Szerzej: J. Szumilak (red.), *Handel detaliczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 33-36.

Rysunek 1

Czynniki otoczenia handlu — główne determinanty funkcjonowania handlu w Polsce



Źródło: A. Szromnik, *Dylematy zmian strukturalnych...*, s. 307.

Tabela 2

Zmiany ilościowe w handlu w Polsce w latach 1990-2003

Wyszczególnienie	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sklepy ogółem w tys.	237,4	425,6	451,8	450,2	432,0	449,3	450,4	447,9
– sektor publiczny	14,3	6,3	3,1	2,7	2,3	1,9	1,7	1,5
-- sektor prywatny	223,1	419,3	448,7	447,5	429,7	447,3	448,6	446,4
Liczba ludności na 1 sklep	161	91	86	86	89	86	85	85

Źródło: Rynek Wewnętrzny w 2003 r.; www.stat.gov.pl.

W ciągu ostatnich 15 lat w Polsce miał miejsce dynamiczny rozwój jednostek handlowych, przejawiający się dwukrotnym wzrostem liczby podmiotów oraz potrojeniem powierzchni handlowej przypadającej na 1 mieszkańca.

Tabela 3

Liczba sklepów z kapitałem zagranicznym w latach 2000-2003

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003
Liczba sklepów z kapitałem zagranicznym	2975	3250	3321	3852
Udział w liczbie sklepów ogółem (w %)	0,69	0,75	0,74	0,86
Powierzchnia sklepów z kapitałem zagranicznym (w tys. m ²)	1.764	2.609	2.756	3.564
Dynamika 2000 = 100	100	147,9	156,3	202,0
Udział w powierzchni ogółem (w %)	6,5	8,5	8,5	10,5

Źródło: Rynek Wewnętrzny w 2003 r.; www.stat.gov.pl.

Za jedno z najbardziej istotnych zjawisk w Polsce okresu ostatnich kilku lat można uznać narodziny sektora centrów handlowych. Ich rozwój przebiegał w kilku etapach (generacjach)⁶.

Pierwsza generacja centrów handlowych powstawała w połowie lat 90. XX wieku i były to hipermarkety z niewielką, liczącą 5-8 tys. m², galerią sklepów (HIT, Geant, Tesco). W dalszym etapie rozwoju wyraźnie wzrastała liczba (do ok. 50-80) i powierzchnia galerii sklepów (do ok. 15-20 tys. m²).

Druga generacja centrów handlowych zaczęła się pojawiać pod koniec lat 90. Były to obiekty skupiające pod jednym dachem kilka hipermarketów i sklepów wielkopowierzchniowych oraz kompleksem restauracyjno-rozrywkowym (np. M1, King Cross).

Trzecia generacja centrów handlowych zaczęła powstawać na początku XXI wieku. Cechą charakterystyczną tych obiektów jest poza hipermarketem duża część sportowo-rekreacyjna, kompleks kinowy, duża galeria sklepów oraz kom-

⁶ M. Kiliańska, *Analiza wybranych aspektów lokalizacji centrum handlowego firmy Neinver w Poznaniu*, WSB, Poznań 2005, s. 6 i 7.

pleks restauracji (np. Plaza). Ważną cechą jest również „powrót” tych obiektów do dzielnic centralnych miast oraz do samych śródmieść, co powoduje pozytywny proces rewitalizacji centrów miast po okresie ich zamierania w ostatnich latach XX wieku⁷.

2. Analiza sieci handlowej miasta Poznania

Poznań pod względem gęstości sieci handlowej należy do czołowych miast Polski. Liczba ludności na 1 sklep Poznań ustępuje nieznacznie takim miastom, jak Bydgoszcz i Kraków, wyprzedzając znacząco inne miasta, w tym: Warszawę, Łódź i Wrocław. Świadczy to niewątpliwie o lepszej dostępności placówek handlowych w Poznaniu, które z racji większej liczebności obsługują średnio mniejszą niż w innych miastach liczbę mieszkańców.

Tabela 4
Gęstość sieci handlowej Poznania na tle największych miast Polski (stan na 2001 r.)

Miasto	Liczba ludności (w tys.)	Liczba sklepów	Liczba ludności na 1 sklep	
			1995	2002
Warszawa	1609,8	19.721	115	82
Łódź	786,8	8967	130	88
Kraków	740,7	10.575	90	70
Wrocław	634,0	6720	121	94
Poznań	572,0	8088	90	71
Gdańsk	455,5	5352	109	85
Szczecin	415,6	4958	116	84
Bydgoszcz	383,2	5559	97	69
Lublin	354,0	4329	100	82
Katowice	338,0	4506	86	75
Polska	38.200	450.434	91	85

Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 2005.

Jednym z mierników ilościowego i jakościowego rozwoju sieci handlowej jest wielkość powierzchni w nowoczesnych centrach handlowych. Pod tym pojęciem rozumie się powierzchnię handlową w obiektach wielkopowierzchniowych powyżej 400 m² oraz powierzchnię w domach towarowych i galeriach handlowych. W Poznaniu znajduje się ok. 190 tys. m² nowoczesnej powierzchni handlowej, a wliczając w to także galerie handlowe przy hipermarketach, powierzchnia ta wzrasta dok. 210 tys. m². Można tu mówić nawet o pewnej nadwyżce znaczenia Poznania na tle innych dużych miast polskich (z wyjątkiem

⁷ Proces rewitalizacji handlu zob. *Początek wielkiej rewitalizacji*, „Miasto” 2/2003; T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 164-168.

Warszawy)⁸. Można wręcz postawić pytanie o stopień nasycenia miasta nowoczesnymi obiektami handlowymi. Najczęstszym elementem odniesienia jest tu sytuacja w innych dużych miastach europejskich. Porównanie to umożliwia dokonanie oceny czy rozwój nowoczesnego handlu w dużych miastach Polski osiągnął już standardy miast zachodnioeuropejskich.

Tabela 5

Nowoczesna powierzchnia handlowa w m² na 1 tys. mieszkańców
w największych miastach Polski

Miasto	Powierzchnia w m ² na 1 tys. mieszkańców
Warszawa	471
Poznań	329
Kraków	310
Szczecin	277
Wrocław	261
Łódź	256
Katowice	191
Gdańsk	99

Źródło: R. Bednarek, T. Kaczmarek, U. Kaczmarek, *Sieć handlowa miasta Poznania*, opracowanie na zlecenie Urzędu Miasta Poznania, UMP, Poznań 2004, s. 2.

Nasuwa się pytanie, czy Poznań jako regionalny ośrodek handlowo-usługowy wyczerpał już swoje możliwości w zakresie rozwoju nowoczesnej powierzchni handlowo-usługowej. W aglomeracji miasta, liczącej ok. 1100 tys. mieszkańców (Poznań i powiaty ościennie), łącznie nowoczesna powierzchnia handlowa wynosi ok. 240 tys. m². Daje to wskaźnik 220 m² na 1000 mieszkańców. Wskaźnik ten nie odpowiada nasyceniu nowoczesną powierzchnią handlową w krajach zachodnioeuropejskich. Z badań nad oddziaływaniem centrów handlowych wynika, że zasięg dużych ośrodków wynosi 30 km, a wielkich kompleksów handlowych nawet 50 km. W kontekście całego regionu miejskiego i jego strefy wpływów oznacza to potencjalne rezerwy w rozbudowie nowoczesnej sieci handlowej, niekoniecznie w granicach miasta, ale także, a może przede wszystkim na jego zapleczu.

Tendencje lokalizacyjne dużych centrów handlowych aglomeracji Poznania na tle rozwiązań niemieckich charakteryzują się pewną specyfiką. Są to⁹:

- relatywnie mała liczba dużych centrów w strefie śródmiejskiej,
- zdecydowana koncentracja centrów handlowych w gęsto zaludnionych dzielnicach mieszkaniowych,

⁸ R. Bednarek, T. Kaczmarek, U. Kaczmarek, *Sieć handlowa miasta Poznania*, opracowanie na zlecenie Urzędu Miasta Poznania, UMP, Poznań 2004.

⁹ R. Bednarek, T. Kaczmarek, U. Kaczmarek, *Sieć handlowa...*, s. 4.

- brak centrów handlowych w słabo zaludnionych dzielnicach na peryferiach miasta,
- pierwsze oznaki „emigracji” centrów handlowych poza tereny zurbanizowane — na tzw. „zieloną łąkę”. Strategię taką realizuje od początku swego istnienia, a od kilku lat także w Polsce francuska sieć hipermarketów Auchan (co dosłownie oznacza „na polu”).

3. Liczba i wielkość placówek handlowych w Poznaniu

Według stanu z czerwca 2004 r. w Poznaniu zarejestrowano 9495 podmiotów handlowych prowadzących sprzedaż detaliczną. Z tej liczby stałe placówki handlowe — sklepy stanowiły liczbę 7259, a stoiska handlowe na targowiskach, placach, w halach targowych — 2236.

Tabela 6

Liczba i rodzaj placówek handlowych w Poznaniu (w 2004 r.)

Rodzaj placówki handlowej (wg powierzchni sprzedaży)	Jednostki handlowe		Powierzchnia jednostek handlowych	
	w liczbach	w %	w m ²	w %
Sklepy ogółem	7259	100	578.729	100
w tym:				
– kioski	497	6,9	3479	0,6
– sklepy małe (11-50 m ²)	3981	54,9	119.430	20,6
– sklepy średnie (51-100 m ²)	1996	27,5	139.720	24,1
– sklepy duże (101-200 m ²)	562	7,7	84.300	14,6
– sklepy wielkie (201-400 m ²)	152	2,1	45.600	7,9
– super- i hipermarkety (> 400 m ²)	71	0,9	186.200	32,2

Źródło: R. Bednarek, T. Kaczmarek, U. Kaczmarek, *Sieć handlowa...*, s. 4.

Sieć handlowa Poznania opiera się na różnej wielości sklepów. Dominują w niej małe jednostki (do 50 m²), stanowiące 55% ogółu sklepów w mieście. Specyfiką Poznania (z pewnością na tle miast zachodnioeuropejskich) jest znaczny udział targowisk i handlu bazarowego w ogólnej liczbie podmiotów działających w handlu. Są one konsekwencją polskiej tradycji utrzymywania targowisk przez organy samorządu terytorialnego. Stoiska targowe stanowią blisko ¼ ogółu jednostek handlowych w mieście i pełnią ważną funkcję zatrudnieniową. Dominująca w Poznaniu liczebnie grupa małych sklepów (55% ogółu) zajmuje zaledwie 21% całej powierzchni handlowej miasta. Największa powierzchnia sprzedaży przypada na handel wielkopowierzchniowy, który zajmuje 32% powierzchni sprzedażowej ogółem (przy zaledwie 1% udziale w liczbie jednostek handlowych), przy czym na największe obiekty typu hipermarket (o powierzchni większej niż 2000 m²) przypada ok. 140 tys. m², czyli 24% całej powierzchni handlowej Poznania.

W ogólnej liczbie rejestrowanych jednostek handlowych udział poszczególnych branż przedstawia się następująco:

- sklepy specjalistyczne — 25%,
- sklepy spożywcze — 22%,
- sklepy odzieżowo-obuwnicze — 21%,
- sklepy wielobranżowe — 9%,
- sklepy wyposażenia mieszkań i RTV/AGD — 8%,
- kioski — 4%,
- apteki i sklepy zielarskie — 3%,
- inne (m.in. sklepy kosmetyczno-drogeryjne, telefonii komórkowej, salony i komisy samochodowe) — 8%.

Podsumowanie

Poznań należy do miast o najlepiej rozwiniętej sieci handlowej w kraju. Dotyczy to zarówno handlu tradycyjnego jak i wielkopowierzchniowego.

Miasto osiąga powoli wskaźniki nasycenia zbliżone do poziomu miast zachodnioeuropejskich, choć jeśli chodzi o nowoczesne powierzchnie handlowe wskaźniki dla Poznania są dwukrotnie niższe niż w Europie Zachodniej.

Poznań koncentruje już znaczną liczbę dużych centrów handlowych, określanych jako regionalne. Pod tym względem miasto osiąga wskaźniki zbliżone do miast niemieckich.

Wśród dużych centrów handlowych na terenie miasta wciąż niewielki jest udział domów towarowych, przy dominacji wolnostojących hipermarketów.

Cechą charakterystyczną rozmieszczenia obiektów handlowych wielkopowierzchniowych jest ich silne związanie z miejscami koncentracji ludności.

Literatura

- Bednarek G., Kaczmarek T., Kaczmarek U., *Sieć handlowa miasta Poznania*, opracowanie na zlecenie Urzędu Miasta Poznania, UMP Poznań 2004.
- Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005.
- Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa 2001.
- Fic D., Wenzel K., *Handel detaliczny a rozwój miasta i regionu*, Wyd. Organom, Zieleną Górą 2000.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Kiliańska M., *Analiza wybranych aspektów lokalizacji centrum handlowego firmy Neinver w Poznaniu*, WSB, Poznań 2005.
- Początek wielkiej rewitalizacji*, „Miasto” 2/2003.
- Rynek Wewnętrzny w 2003 r.*, GUS, Warszawa 2004.

- Szromnik J., *Dylematy zmian strukturalnych w handlu wewnętrznym w Polsce na przełomie wieków*, w: *Marketing u progu XXI wieku*. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Jerzego Altkorna, Wyd. AE, Kraków 2001.
- Słomińska B., *Wybrane instrumenty stymulowania rozwoju handlu w skali lokalnej*, „Marketing i Rynek” 1/2001.
- Szumilak (red.), *Handel detaliczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- www.gus.gov.pl

Ocena sieci handlowej miasta Poznania

Streszczenie

Artykuł przedstawia zmiany, jakie zaszły w sieci handlowej miasta Poznania w ciągu ostatnich lat. W swoich rozważaniach autor zwraca uwagę na pewne cechy współczesnego rozwoju handlu detalicznego w Polsce, dokonuje analizy sieci handlowej miasta Poznania oraz przedstawia liczbę i wielkość placówek handlowych w Poznaniu. W sposób szczególnie akcentowany jest rozwój nowoczesnej powierzchni handlowej w Poznaniu, przez którą rozumie się powierzchnię handlową w obiektach wielkopowierzchniowych powyżej 400 m² oraz powierzchnię w domach towarowych i galeriach handlowych. W zakończeniu autor stwierdza, że Poznań należy do miast o najlepiej rozwiniętej sieci handlowej w kraju (dotyczy to zarówno handlu tradycyjnego, jak i wielkopowierzchniowego) oraz że miasto osiąga powoli wskaźniki nasycenia powierzchnią handlową, które są już zbliżone do poziomu, jaki obserwuje się w miastach zachodnioeuropejskich.

Estimation of the retailing network in Poznań

Summary

The paper presents the changes in the retailing network in Poznań within the last few years. Author concentrates on the specific determinants of modern development of retailing in Poland, makes some analysis and presents the number and the structure of retailing network in Poznań. Development of modern retailing network is the author's special field of interest. Modern retailing network is understood as the selling area in the shops bigger than 400 m² and the whole surface in department stores and shopping galleries. At the end the author estimates that Poznań is one of the cities with best developed retailing network in Poland, concerning traditional retailing as well as modern "big area" trade. Poznań also almost meets the indexes of satiation of commercial surface in comparison with the west european cities.

JAN GALICKI

Planowanie finansowe w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo bywa określane jak podmiot prowadzący, motywowany chęcią uzyskania korzyści majątkowych, działalność gospodarczą mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie innych produktów lub/i świadczenie usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie na ryzyko właściciela (-i)¹.

Zarządzanie takim przedsiębiorstwem polega na kierowaniu pracą zespołów ludzkich i środków produkcji dla osiągnięcia nakreślonych celów gospodarczych w sposób jak najbardziej efektywny, czyli zgodny z zasadą gospodarności².

Zarządzanie tak rozumiane jest traktowane jako wieloetapowy proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Racjonalne decyzje w przedsiębiorstwie wymagają stosowania zasady uprzedniości, tzn. wyprzedzania w czasie decyzji o krótkoterminowej realizacji, operacyjnych, decyzjami o średnio i długoterminowej realizacji, ujmującymi całościowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego rozwój.

Zasadę tą zapewnia planowanie finansowe w przedsiębiorstwie. Dzięki temu planowaniu możliwe staje się:

- podejmowanie trafniejszych decyzji gospodarczych, sprzyjających wzrostowi wartości przedsiębiorstwa,
- odpowiednie kojarzenie skutków bieżących i perspektywicznych decyzji finansowych, co pozwala na zwiększanie zysków w dłuższej perspektywie czasu i na uniknięcie niespodziewanych zakłóceń działalności przedsiębiorstwa,

¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, wyd. II, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 43.

² *Ibidem*, s. 194 i 195.

– przewidywanie z góry skali i skutków ryzyka finansowego, co daje możliwość odpowiednio wczesnego podejmowania działań zmierzających do eliminacji lub ograniczenia skutków ryzyka³.

Powyższe walory planowania finansowego przemawiają za zasadnością jego stosowania we współczesnych przedsiębiorstwach, jako niezbędnego narzędzia w zarządzaniu nim.

Przedmiotem dalszych rozważań będzie:

- przedstawienie istoty i systematyki planów finansowych w przedsiębiorstwie,
- syntetyczne ukazanie metodyki sporządzania planów finansowych w przedsiębiorstwie,
- przedstawienie kierunków działań zapewniających sprawne planowanie finansowe w przedsiębiorstwie, a tym samym właściwe wykorzystanie tego planowania w zarządzaniu tym przedsiębiorstwem.

1. Istota i systematyka planów finansowych w przedsiębiorstwie

Ogólnie planowanie to proces przewidywania przyszłości w oparciu o występujące i przewidywane przesłanki. Planowanie stwarza możliwości wyboru najbardziej satysfakcjonujących rozwiązań spośród możliwych oraz zastosowanie przedsięwzięć niezbędnych dla osiągnięcia zamierzonych celów.

Planowanie stanowi podstawową funkcję zarządzania w przedsiębiorstwie, w tym funkcję zarządzania finansami w nim.

Planowanie finansowe stanowi element planowania gospodarczego przedsiębiorstwa. Zwykle wyróżnia się w planowaniu gospodarczym:

- planowanie rzeczowe — obejmujące planowanie sprzedaży wyrobów i usług, planowanie produkcji tych wyrobów, świadczenie usług, planowanie zaopatrzenia, planowanie remontów, planowanie inwestycji rzeczowych, planowanie rozwoju techniki, a także planowanie zatrudnienia;
- planowanie kosztów — obejmujące planowanie kosztów w układzie rodzajowym, planowanie kosztów w układzie kalkulacyjnym i planowanie kosztów w układzie miejsc ich powstania;
- planowanie finansowe — obejmujące m.in. planowanie wyników finansowych, planowanie majątku i źródeł jego finansowania, planowanie przepływów pieniężnych.

Planowanie finansowe zajmuje się:

- przewidywaniem przepływów pieniądza — wielkością i kierunkom tych przepływów — oraz stanom tego pieniądza (funduszami),
- przewidywaniem wielkości wyników finansowych,

³ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998, s. 131.

- przewidywaniem majątku i funduszków w przedsiębiorstwie.

Za podstawowe funkcje planowania finansowego uznaje się:

- zapewnienie wewnętrznej zgodności planu gospodarczego przedsiębiorstwa,
- weryfikowanie celów wyrażonych w planach rzeczowych ze względu na możliwości ich sfinansowania.

Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie stwarza możliwości:

- podejmowania trafniejszych decyzji finansowych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa,
- kojarzenia skutków bieżących i perspektywicznych decyzji finansowych w przedsiębiorstwie,
- przewidywania z wyprzedzeniem skali i skutków ryzyka finansowego w przedsiębiorstwie,
- zapewnienia płynności finansowej (wyłacalności bieżącej) przedsiębiorstwa.

W zakres planowania finansowego przedsiębiorstwa wchodzi zwykle następujące grupy czynności:

- określenie zapotrzebowania na środki finansowe na realizację zadań planu gospodarczego przedsiębiorstwa,
- określenie możliwości pokrycia tego zapotrzebowania funduszami własnymi i funduszami obcymi,
- określenie (ewentualne) źródeł obcych funduszy na to sfinansowanie,
- wyznaczenie wielkości i struktury majątku przedsiębiorstwa,
- sformułowanie działań zapewniających najkorzystniejsze relacje między przychodami ze sprzedaży a kosztami ich uzyskania w przedsiębiorstwie,
- wyznaczenie optymalnego wyniku finansowego i nadwyżki finansowej przedsiębiorstwa,
- zaprogramowanie działań i decyzji dla sprawniej realizacji określonych celów przedsiębiorstwa⁴.

Poznaniu istoty planowania finansowego przedsiębiorstw mogą służyć wielokryterialne systematyki planów finansowych. Za podstawowe kryteria tych systematyk można uznać:

- przesłanki sporządzania planów (formułowanie celów),
- czas realizacji planów,
- obszar objęty planami,
- przedmiot planów (podstawowe treści planów).

Systematyki planów finansowych przedsiębiorstwa według tych kryteriów, ujmuje tab. 1.

⁴ Ibidem, s. 132 i 133.

Tabela 1

Systematyki planów finansowych przedsiębiorstwa

Kryterium systematyzujące	Rodzaj planów	Objaśnienie
Przesłanki sporządzania planów	1. Plany finansowe operacyjne 2. Plany finansowe strategiczne	Wykorzystywane w sterowaniu działalnością eksploatacyjną przedsiębiorstwa. Wykorzystywane w procesie formalizacji strategii przedsiębiorstw dotyczącej jego przetrwania i rozwoju.
Czas realizacji planów	1. Plany finansowe miesięczne, kwartalne 2. Plany finansowe roczne 3. Plany finansowe wieloletnie	Wykorzystywane w sterowaniu krótkookresowym działalnością eksploatacyjną przedsiębiorstwa Wykorzystywane w sterowaniu roczną działalnością eksploatacyjną przedsiębiorstwa Wykorzystywane w sterowaniu finansami w procesie realizacji strategii przedsiębiorstwa
Obszar objęty planami	1. Plany finansowe przedsiębiorstwa (master plan) 2. Plany finansowe wewnętrzne	Wykorzystywane w sterowaniu działalnością eksploatacyjną, a także strategiczną przedsiębiorstwa Wykorzystywane w sterowaniu finansami wewnętrznych jednostek przedsiębiorstwa
Przedmiot planów — ich podstawowe treści	1. Preliminarze wyników finansowych 2. Bilanse pro forma 3. Preliminarze przepływów finansowych 4. Preliminarze obrotów „gotówkowych” 5. Plany ściągania należności 6. Plany spłaty zobowiązań 7. Wewnętrzne budżety wyników finansowych 8. Wewnętrzne budżety kosztów własnych	Wykorzystywane w sterowaniu działalnością eksploatacyjną i strategiczną przedsiębiorstwa Wykorzystywane w sterowaniu majątkiem i źródłem jego finansowania w okresach rocznych i wieloletnich Wykorzystywane w sterowaniu przepływami finansowymi w przedsiębiorstwie w okresach rocznych i wieloletnich Wykorzystywane w krótkoterminowym sterowaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa Wykorzystywane w bieżącym sterowaniu należnościami przedsiębiorstwa Wykorzystywane w bieżącym sterowaniu zobowiązaniami przedsiębiorstwa Wykorzystywane w bieżącym sterowaniu finansami wewnętrznych jednostek przedsiębiorstwa Wykorzystywane w sterowaniu poniesionymi kosztami własnymi wewnętrznych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Plany finansowo-operacyjne to przede wszystkim:

- plany finansowe roczne dotyczące przedsiębiorstw, wyrażające się w preliminarzach wyników finansowych, bilansach pro forma i preliminarzach przepływów finansowych;
- plany finansowe miesięczne i/lub kwartalne dotyczące całego przedsiębiorstwa, wyrażające się w preliminarzach obrotów „gotówkowych”, planach ściągania należności i planach spłaty zobowiązań;
- plany finansowe roczne i/lub kwartalne dotyczące wewnętrznych jednostek przedsiębiorstwa, wyrażające się w wewnętrznych budżetach wyników finansowych, wewnętrznych budżetach kosztów własnych. Występowanie w przedsiębiorstwie tych ostatnich planów (budżetów) wynika ze stosowania w tym przedsiębiorstwie określonej metody (systemu) zarządzania tymi jednostkami wewnętrznymi, stosowania np. metody budżetowania, metody controllingu.

Natomiast plany finansowe strategiczne to plany finansowe wieloletnie, obejmujące zróżnicowane okresy, np. 5, 10 czy 15 lat, zależnie od celów strategicznych przedsiębiorstwa, dotyczące przedsiębiorstwa, jego funkcji finansowej, wyrażające się:

- w preliminarzu wyników finansowych, a niekiedy także:
- w bilansie pro forma
- w preliminarzu przepływów finansowych.

Planowanie finansowe jako proces przewidywania zjawisk finansowych w przyszłości można traktować jako określony system pozwalający sporządzić zasadne, przydatne w zarządzaniu przedsiębiorstwem narzędzie — plany finansowe tego przedsiębiorstwa.

2. Zarys metodyki sporządzania planów finansowych w przedsiębiorstwie

Planowanie finansowe stanowi proces przewidywania mających w przyszłości wystąpić zjawisk finansowych w przedsiębiorstwie. Racjonalność tego procesu wymaga zbioru zasad dotyczących sposobu jego przeprowadzenia, metodyki sporządzania tych planów. Niekiedy za metodykę uznaje się tylko postępowanie prowadzące do określonego celu⁵.

Składnikami metodyki sporządzania planów finansowych w przedsiębiorstwie są:

- metody planowania finansowego,
- zasady badania wielkości planów finansowych,
- zasady budowy planów finansowych — ich przedmiotowej treści,
- tryb sporządzania planów finansowych.

⁵ *Słownik języka polskiego*, t. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 144.

Metody planowania finansowego to zespoły celowych czynności i środków stosowanych w procesie planowania. Do metod tych można zaliczyć:

1. Metodę planowania kroczącego — czynności związane z planowaniem winny uwzględniać zawsze „dwa ujęcia czasowe”: bieżący i następny.

2. Metodę planowania wariantowego — czynności i środki stosowane w planowaniu koncentrowane są na równoczesne kreowanie 3 wariantów planów: plany finansowe optymistyczne, plany finansowe pesymistyczne i plany finansowe optymalne.

3. Metodę bilansowania planu — czynności i środki stosowane w planowaniu zmierzają do zachowania pełnej równowagi w planach finansowych.

4. Metody kolejnych przybliżeń — czynności i środki stosowane w planowaniu, zmierzają do stopniowego, w miarę posiadanych danych, kreowania planów finansowych od ich wersji wstępnej, poprzez wersje pośrednie, aż do wersji ostatecznej.

5. Metodę prób i błędów — czynności i środki stosowane w planowaniu podejmują formułowanie rozwiązań w planach finansowych, weryfikując je następnie i zastępując nowymi, bardziej racjonalnymi.

6. Metodę analogii — czynności i środki stosowane w planowaniu finansowym zmierzają do wykorzystywania doświadczeń innych, bardziej sprawnych przedsiębiorstw.

7. Metody statystyczne — czynności i środki stosowane w planowaniu finansowym wykorzystują dane z przeszłości przedsiębiorstw, m.in. poprzez ekstrapolację zjawisk.

Zasady badania wielkości planów finansowych, zasadności tych wielkości, sprowadzają się do następujących grup:

- zasad badania rentowności przedsiębiorstw — obejmująca analizę prognozy rentowności, analizę dźwigni operacyjnej i finansowej, analizę doboru metody amortyzacji;

- zasad badania kosztów przedsiębiorstw — wykorzystująca albo rachunek kosztów postulowanych, albo rachunek kosztów normatywnych, albo rachunek kosztów standardowych;

- zasad badania korelacji składników majątku przedsiębiorstw z ich determinantami, m.in. korelacji zapasów z kosztami działalności podstawowej, korelacji należności z przychodami ze sprzedaży;

- zasad badania wielkości ujętych w planach finansowych z wykorzystaniem standardowych wskaźników finansowych, zwłaszcza wskaźników aktywności, wskaźników rentowności, wskaźników płynności finansowej i wskaźników zadłużenia.

Budowa planów finansowych przedsiębiorstwa, jej ogólne zasady, z uwagi na ich praktyczne znaczenie będzie dotyczyć podstawowych planów wyróżnionych w ich systematyce (tab. 1) według kryterium przedmiotowego (treści planów). Będą to następujące plany:

- preliminarz wyników finansowych.
- bilans pro forma.
- preliminarz przepływów finansowych.

Budowę tych planów ujmują schematyczne wykresy 1, 2 i 3.

Wykres 1

Budowa „Preliminarza wyników finansowych”

Struktura przepływów finansowych i funduszy	Wielkości osiągnięte w poprzednich okresach (tys. zł)	Wielkości planowane na następne okresy (tys. zł)
1. Wynik finansowy z działalności operacyjnej (przychody ze sprzedaży - koszty uzyskania przychodów)	+ -	+ -
2. Wynik finansowy z pozostałej działalności operacyjnej (przychody ze sprzedaży - koszty uzyskania)	+ -	+ -
3. Wynik finansowy z działalności finansowej (dochody - koszty)	- +	- +
4. Saldo strat i zysków nadzwyczajnych	- +	- +
5. Zysk (strata) brutto	+ -	+ -
6. Obligatoryjne obciążenia	 -	 -
7. Zysk (strata) netto	+ -	+ -
8. Zysk zatrzymany	+ -	+ -
9. Stymulowana roczna amortyzacja	+ -	+ -
10. Nadwyżka finansowa	+ -	+ -

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2

Budowa „Bilans pro forma”

Struktura majątku	Wielkości osiągnięte w poprzednich okresach (tys. zł)	Wielkości planowane na następne okresy (tys. zł)	Struktura źródeł finansowania majątku	Wielkości osiągnięte w poprzednich okresach (tys. zł)	Wielkości planowane na następne okresy (tys. zł)
Majątek trwały Wartości niematerialne i prawne Rzeczowy majątek trwały Należności długoterminowe Inwestycje długoterminowe Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe			Kapitał własny		
Majątek obrotowy Zapasy Należności krótkoterminowe Inwestycje krótkoterminowe Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe			Kapitał obcy Zobowiązania długoterminowe Zobowiązania krótkoterminowe		

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3

Budowa „Preliminarza przepływów finansowych”

Struktura przepływów finansowych	Wielkości osiągnięte w poprzednich okresach (tys. zł)	Wielkości planowane na następne okresy (tys. zł)
1. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej - wpływy - sprzedaż i inne - wydatki - dostawy, usługi, wynagrodzenia, ubezpieczenia, podatki - przepływy środków pieniężnych netto z działalności operacyjnej		
2. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej - wpływy - zbycie składników majątku trwałego - wydatki - nabycie składników majątku trwałego - przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej		
3. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej - wpływy - zwiększenie funduszy (kapitałów) własnych i obcych - wydatki - zmniejszenie funduszy (kapitałów) własnych i obcych oraz ich obsługa - przepływy pieniężne netto z działalności finansowej		
Przepływy pieniężne netto razem		

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe plany finansowe wyróżnione w ich systematyce (tab. 1) według kryterium przedmiotowego (treści planu) są stosowane przez poszczególne przedsiębiorstwa według aktualnych potrzeb procesu zarządzania. Ich szczegółowa budowa zależy od:

- znaczenia zjawisk finansowych ujmowanych w procesie planowania,
- uwarunkowania wewnętrznego i zewnętrznego tych zjawisk,
- natężenia tych zjawisk w czasie,
- mobilności mechanizmu zarządzania w danym przedsiębiorstwie.

Tryb planowania finansowego przedsiębiorstwa winien uwzględniać realia jego funkcjonowania. Stąd jego układ uwarunkowany jest takimi czynnikami, jak:

- rozmiary i struktura produkcji (świadczonych usług),
- poziom konkurencyjności na danym rynku,
- potencjał wytwórczy (usługowy) danego przedsiębiorstwa,
- struktura organizacyjna danego przedsiębiorstwa,
- stan stosunków danego przedsiębiorstwa z dysponentami funduszków — instytucjami finansowymi,
- poziom rozwiązań informacyjnych danego przedsiębiorstwa

Schematycznie układ trybu planowania finansowego przedsiębiorstwa przedstawia wykres 4.

Przedstawione powyżej rozważania dotyczące istoty planowania finansowego i jego metodyki w przedsiębiorstwie oddają specyfikę decyzji finansowych w jego procesach planistycznych.

3. Kierunki działań zapewniające sprawne planowanie finansowe w przedsiębiorstwie

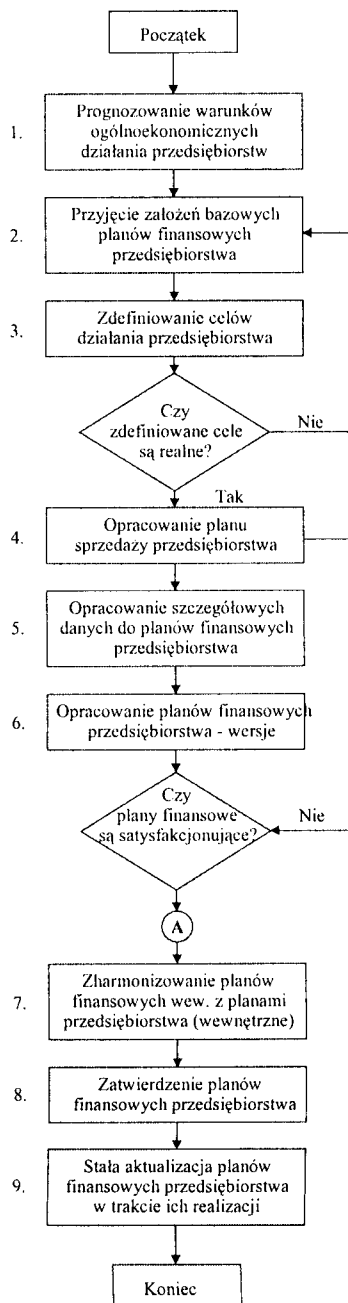
Zasadność planowania w przedsiębiorstwach jako spełnianie podstawowej funkcji zarządzania, w tym także, a może przede wszystkim, planowania finansowego, nie budzi w praktyce zastrzeżeń. Gorzej jest z zapewnieniem podstawowych wymogów tego planowania, a w szczególności z zupełnością planów, wewnętrzną zgodnością, należytym stopniem ich długodystansowości, z wykonalnością, z ich giętkością (możliwością zmian w zależności od wyłaniających się determinantów). Stąd we współczesnym przedsiębiorstwie konieczność podnoszenia sprawności planowania finansowego, a więc jego skuteczności i efektywności.

Do kierunków działań zapewniających sprawne planowanie finansowe w przedsiębiorstwach można zaliczyć:

1. doskonalenie stosowanej metodyki sporządzania planów finansowych, w szczególności przez:

- wykorzystanie możliwie wszystkich zarysowanych metod planowania i wzbogacanie ich wyczerpującymi danymi o właściwej ich jakości,

Schemat trybu sporządzania rocznych planów finansowych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

- wyczerpujące badanie przyjmowanych wielkości planów finansowych i ich niezbędne weryfikowanie celem zapewnienia rozumnych rozwiązań,
 - zabezpieczenie skrupulatnego trybu sporządzania planów finansowych;
2. zapewnienie niezbędnego sformalizowania planów finansowych przedsiębiorstwa, wykorzystując m.in. zarysowane wyżej rozwiązania budowy podstawowych tych planów. Gwarantem tego kierunku działań winno być rozwiązywanie organizacyjne wyrażające się przypisaniem tych czynności do zadań określonego ognia organizacyjnego przedsiębiorstwa;
3. wydłużanie horyzontu czasu obejmowanego planowaniem finansowym działania przedsiębiorstwa. Dotyczy ono podstawowych planów finansowych przedsiębiorstwa, a więc preliminarza wyników finansowych, bilansu pro forma i preliminarza przepływów finansowych. Podstawowe znaczenie dla realizacji tego zadania ma zastosowanie w przedsiębiorstwie zarządzania strategicznego, jako procesu zarządzania, nastawionego na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyja wyższemu stopniowi zgodności organizacyjnej z jej otoczeniem i osiągnięciami celów strategicznych⁶;
4. wprowadzenie planowania finansowego do wnętrza przedsiębiorstwa, do jego ogniw organizacyjnych posiadających niezbędny zakres autonomii w działaniu. Zwykle ten proces integruje załogę wokół podstawowych celów przedsiębiorstwa i doprowadza zasady polityki finansowej przedsiębiorstw, zmierzające do wzrostu jego wartości, do menedżerów na wszystkich szczeblach organizacyjnych tego przedsiębiorstwa. Zorganizowany wyraz tym działaniom zapewnia stosowanie w przedsiębiorstwie określonej metody zarządzania, m.in. metody budżetowania czy metody controllingu;
5. wprowadzenie w miarę potrzeby na niektórych obszarach działalności finansowej przedsiębiorstwa operatywnych, krótkoterminowych planów finansowych ułatwiających sterowanie przepływami pieniężnymi, np.:
- dla wprowadzenia płynności finansowej w przedsiębiorstwie — preliminarz obrotów „gotówkowych”,
 - dla zwiększenia dyscypliny rozliczeń z odbiorcami — plan ściągania należności,
 - dla polepszenia stosunków z dostawcami — plan spłaty zobowiązań.
- Realizacja powyższych kierunków działań zapewniających sprawne planowanie finansowe w przedsiębiorstwie, sprzyjające sprawnemu zarządzaniu, może być:
- wybiórcza — jednostkowa — na wybranym kierunku.
 - kompleksowa — sumaryczna — na wszystkich wyróżnionych kierunkach.

⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 233.

Należy jednak zdać sobie sprawę, że prowadzenie tych działań na wszystkich kierunkach jest pracochłonne dla inicjatorów zmian, a także dla pozostałych menedżerów danego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Pluta W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
- Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, wyd. II, PWE, Warszawa 2003.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, wyd. II, Dom Organizatora, Toruń 2002.

Planowanie finansowe w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem

Streszczenie

Stosowanie w przedsiębiorstwie planowania finansowego, jako narzędzia w zarządzaniu finansami, ma uzasadnienie sprawnościowe. Planowanie to zapewnia wewnętrzną zgodność planu gospodarczego i weryfikuje jego cele możliwościami sfinansowania.

Zapewnienie sprawności planowania finansowego w przedsiębiorstwie można osiągnąć przez doskonalenie metodyki sporządzania planów, zapewnienie niezbędnego sformalizowania tych planów, wydłużenie horyzontu czasu objętego planowaniem, wprowadzenie tego planowania do wnętrza przedsiębiorstwa, wprowadzanie na wybranych obszarach przedsiębiorstwa operatywnych planów finansowych. Realizacja tych kierunków działań może być kompleksowa lub wybiórcza.

Financial planning in the management of the modern firm

Summary

The application of financial planning helps to rise the efficiency. The contemporary methods of financial planning allow to ensure the realistic and truthful economic calculus. The success of financial planning depends largely on improvements of its complexity and its singularity as well.

TOMASZ WANAT

Systemy wynagrodzeń w dziale sprzedaży **— wyniki badania ankietowego**

Zapewnienie odpowiedniej motywacji do pracy przedstawicielom handlowym należy do podstawowych zadań kierownika działu sprzedaży¹. Co do tego nikt nie ma wątpliwości. Wątpliwości budzić może natomiast wybór konkretnych rozwiązań. Dopomóc w tym wyborze mogą własne, zdobyte w pracy doświadczenia lub wiedza zaczerpnięta z literatury przedmiotu. Problem polega na tym, iż nie zawsze ta teoria zgadza się z praktyką.

Niniejsze opracowanie ma na celu zweryfikowanie kilku twierdzeń znanych z literatury, które dotyczą jednej z newralgicznych części systemu motywacyjnego, jakim jest polityka wynagrodzeń.

Decyzje dotyczące systemu wynagrodzeń w dziale sprzedaży wydają się mieć większą wagę niż w innych działach przedsiębiorstwa. Wynika to z jednej podstawowej przesłanki. Przedstawiciele handlowi najczęściej pracują w terenie i w związku z tym możliwości bezpośredniego nadzoru nad ilością i jakością wykonywanej przez nich pracy są znacząco ograniczone. System wynagrodzeń musi więc wypełniać funkcje motywujące, sięgać tam, gdzie nie sięga „pańskie oko”.

System wynagrodzeń obejmuje wiele elementów spełniających różne funkcje. Wskazuje się na istnienie 4 podstawowych komponentów: bezpieczeństwo, bodźce, korzyści oraz koszty². Bezpieczeństwo (w rozumieniu socjalnym) zapewnia stała pensja, bodźców dostarcza prowizja, premie oraz nagrody, korzyści, np. samochód służbowy czy bezpłatne szkolenia, obejmują grupę kilkudziesięciu możliwych instrumentów o różnych funkcjach i uzupełniającym znaczeniu, które zostaną szczegółowiej przedstawione w dalszej części opracowania. Kosztowe elementy natomiast obejmują zwroty kosztów poniesionych w trakcie wypełniania zadań służbowych, stanowiąc przy tym barierę dla ich zwiększania. W niniejszym opracowaniu główna uwaga zostanie skupiona na pierwszych trzech z wymienionych komponentów systemu wynagrodzeń, związa-

¹ B. Tracy, S. M. Frank, *Nowoczesny menadżer sprzedaży*, Muza, Warszawa 2000, s. 13.

² W. J. Stanton, R. H. Buskirk, *Management of the Sales Force*, Irwin, Homewood 1987, s. 324 i 325.

nych z dwoma obszarami decyzyjnymi, które w skrócie określić można jako „pensja a prowizja” oraz „korzyści a sytuacja firmy”.

Do weryfikacji wybranych twierdzeń literaturowych zostaną wykorzystane dane pochodzące z badania ankietowego przeprowadzonego na próbie 140 firm zlokalizowanych na terenie powiatu poznańskiego. Należy w tym miejscu od razu zwrócić uwagę na to, iż wyciąganie wniosków na podstawie tak ograniczonej pod względem ilościowym, przestrzennym i branżowym (uwzględniono tylko cztery) próby jest wielce ryzykowne. Tym niemniej wyciągnięte wnioski mogą posłużyć jako wskazówki do dalszych badań. Szczególnie, iż główna uwaga prowadzonych analiz zostanie skierowana na relacje zachodzące pomiędzy zmiennymi wewnątrz firmy (np. pozycja finansowa a rodzaj wynagrodzeń), które nie są tak znacząco uzależnione od struktury próby, jak relacje o strukturalnym charakterze, przykładowo: jaki odsetek firm stosuje określony rodzaj wynagradzania. Tym niemniej, jeszcze raz to podkreślimy, do prezentowanych wniosków należy podchodzić z pewną rezerwą.

Pensja a prowizja

Jedną z kluczowych decyzji dotyczących systemu wynagrodzeń jest wybór pomiędzy stosowaniem stałej pensji a stosowaniem prowizji (oraz ewentualnie rozwiązania pośredniego). Literatura z zakresu zarządzania działem sprzedaży wskazuje na warunki, w jakich te dwa rodzaje wynagradzania powinny być stosowane. Jednym z zasadniczych jest zakres wypełniania funkcji pozasprzedażowych. Zakłada się, że im jest on większy, tym większy powinien być udział wynagrodzenia stałego³. Wyjaśnienie tej relacji jest proste. W sytuacji gdy przedstawiciel handlowy wynagradzany byłby w formie prowizji, lekceważyłby cele niesprzedażowe, gdyż w większości przypadków prowizja uzależniona jest od sprzedaży. Zdarza się, iż aby tego uniknąć wprowadza się pewne normy związane z celami niesprzedażowymi. Prowadzi to jednak do rozmycia się systemu motywacyjnego, czego wymownym przykładem było funkcjonowanie, w pewnym okresie, w dziale sprzedaży IBM ok. 25 wskaźników kontrolnych. Efektem był brak jasności, za co jest się wynagradzanym⁴.

Zweryfikowanie twierdzenia dotyczącego relacji zachodzącej między typem wynagrodzenia a funkcjami niesprzedażowymi było pierwszym z celów tej części badania. Drugim było określenie wpływu innego z warunków, a mianowicie zależności pomiędzy sytuacją finansową firmy a stosowaniem prowizji. W tym przypadku nie najlepsza kondycja finansowa powinna skłaniać zarządzających

³ Ch. M. Futrell, *Sales Management*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001, s. 309.

⁴ M. Marchetti, *Global gamble*, „Sales & Marketing Management” July 1996.

do stosowania prowizji⁵. Stała pensja postrzegana jest jako „koszt stały”, niezależny od osiągniętych rezultatów.

Zanim zostaną omówione rezultaty uzyskane w badaniach, jako uzupełnienie wskazać można pozostałe, najczęściej wymieniane w literaturze, warunki stosowania poszczególnych rozwiązań płacowych. I tak, stosowanie stałej pensji jest szczególnie uzasadnione, gdy⁶:

- nowo zatrudnieni pracownicy przechodzą szkolenia i nie byłoby w stanie osiągnąć zadawalającego ich poziomu wynagrodzeń w systemie prowizyjnym,
- firma wprowadza nowe produkty lub wchodzi na nowe obszary sprzedaży,
- wielu przedstawicieli handlowych musi współpracować ze sobą, by mogło dojść do zawarcia transakcji,
- występuje relatywnie długi okres przygotowania sprzedaży i konieczność zapewnienia właściwego serwisu posprzedażowego.

Inne warunki związane są z wykorzystaniem wynagrodzenia w formie prowizji. Stosować je należy, gdy⁷:

- duże zachęty są konieczne do osiągnięcia odpowiedniego poziomu sprzedaży,
- nie ma możliwości pełnej kontroli przedstawicieli handlowych,
- koniunktura na rynku jest dobra,
- firma zatrudnia pracowników na niepełne etaty.

Generalnie wśród przebadanych przedsiębiorstw przeważało wynagrodzenie z udziałem stałej pensji uzupełnionej premiami lub prowizją (rys. 1).

Relację pomiędzy funkcjami sprzedażowymi a udziałem prowizji w wynagrodzeniu wśród badanych przedsiębiorstw prezentuje tab. 1. Wyniki podane są w formie średniej dla danej grupy wynagrodzenia w formie stałej pensji. W celu ustalenia względnej wysokości poszczególnych form wynagrodzenia poproszono respondentów o ustalenie udziału pensji i prowizji w wynagrodzeniu w procentach. Przykładowo: jeżeli przedstawiciele handlowi byli wynagradzani tylko w formie stałej pensji, to jej udział wynosił 100%.

Z przedstawionych w tab. 1 danych wynika, iż udział wynagrodzenia stałego w przypadku działów handlowych realizujących funkcje sprzedażowe jest wyższy od tych, które prowadzą także działania niesprzedażowe. Różnica pomiędzy tymi średnimi jest istotna statystycznie $F(1,128) = 4,7$ $p = 0,032$. Wyniki nie potwierdzają wskazywanej w literaturze relacji. Na podstawie tych informacji trudno ustalić, dlaczego tak się dzieje. Być może jest to częściowo związane z dużym udziałem wynagrodzenia stałego prezentowanym na rys. 1. W takim przypadku można mówić raczej o pewnej tradycji sposobu wynagradzania, a nie dostosowywaniu jej do wymogów rynkowych.

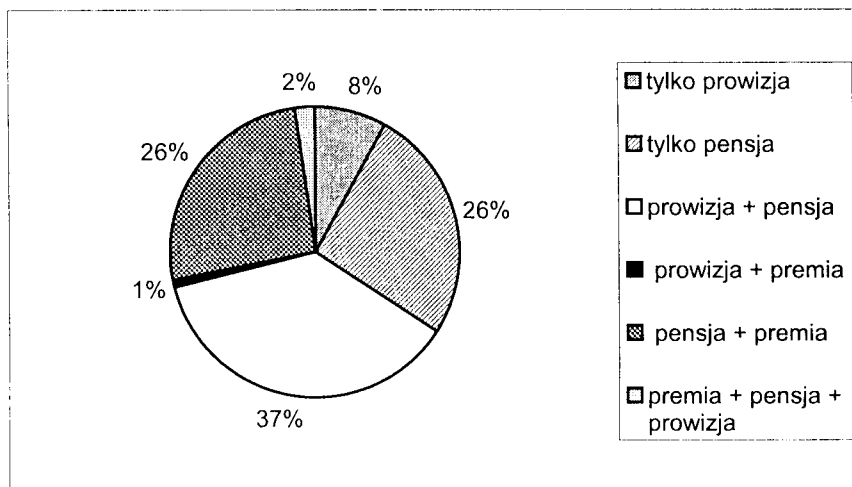
⁵ W. J. Stanton, R. H. Buskirk, *Management...*, s. 331.

⁶ Ibidem, s. 329.

⁷ Ibidem, s. 331 i 332.

Rysunek 1

Rodzaje stosowanych typów wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Tabela 1

Udział wynagrodzenia stałego w całości wynagrodzenia w działach sprzedaży

	Działy sprzedaży realizujące głównie funkcje sprzedażowe	Działy sprzedaży realizujące funkcje sprzedażowe i pozasprzedażowe
Średni udział wynagrodzenia stałego	81,1%	67,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Jeśli chodzi o relację pomiędzy sytuacją finansową a udziałem prowizji w wynagrodzeniach to sytuacja jest złożona. Wyniki prezentuje tab. 2.

Tabela 2

Średni udział wynagrodzenia prowizyjnego w całości wynagrodzenia w firmach o różnej sytuacji finansowej

	Sytuacja finansowa lepsza od przeciętnej w branży	Sytuacja finansowa taka jak w przeciętnej w branży	Sytuacja finansowa gorsza od przeciętnej w branży
Średni udział wynagrodzenia prowizyjnego	32,9%	16,3%	25,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Różnica pomiędzy dwiema pierwszymi grupami jest istotna statystycznie (nawet przy przyjęciu założenia o braku homogeniczności wariancji) $t(42) = 2,63$, $p = 0,012$. Natomiast różnica występująca pomiędzy grupą firm w przeciętnej i słabej sytuacji finansowej jest w zasadzie nieistotna. Test $t(91) = -1,969$, $p = 0,052$. Dodatkowo istnieje problem małej liczebności jednej z grup, który zmniejsza wiarygodność wyników.

Niezależnie jednak od problemów metodycznych średni udział wynagrodzenia prowizyjnego w firmach o słabej kondycji finansowej nie jest znacząco wyższy niż w innych grupach firm. Przedstawić można kilka wyjaśnień takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, wspomniana mała liczebność grupy, po drugie, pewna inercja systemów wynagrodzenia, które nie zmieniają się co kilka miesięcy w zależności od sytuacji firmy, po trzecie, wpływ innych niż sytuacja finansowa czynników na wybór formy wynagradzania. Oprócz wymienionych powyżej istnieje jeszcze jedno wyjaśnienie — najbardziej niepokojące. Brak kompetencji osób zarządzających działami sprzedaży, który skutkuje niedopasowaniem polityki wynagrodzeń do realiów rynkowych. Aby je jednak potwierdzić, konieczne są dalsze badania w tym zakresie.

Korzyści a sytuacja firmy

Drugim obszarem zainteresowania niniejszego opracowania są relacje pomiędzy liczbą stosowanych w ramach systemu wynagrodzeń korzyści a sytuacją firmy. Komponent określony tu jako korzyści związany jest z pozapłacowymi składnikami wynagrodzenia. Jego stosowanie ma wiele różnych celów, począwszy od tych o charakterze motywującym do pracy, poprzez kreowanie unikatowości niemożliwej do łatwego zastąpienia przez konkurencję, a więc tworzenie „barier wyjścia” dla pracowników działu sprzedaży, tworzenie atmosfery sprzyjającej współdziałaniu, zabezpieczenie przed obciążaniem przedsiębiorstwa trwałymi składnikami kosztowymi.

Lista potencjalnych korzyści jest długa i w praktyce ograniczona tylko możliwościami firmy i kreatywnością menedżerów. Do pozapłacowych składników wynagrodzenia wchodzących w skład korzyści zaliczyć można⁸ (gwiazdką oznaczono te, które uwzględniono w badaniu):

- samochód służbowy*, miejsce na parkingu, ryczałt samochodowy, zwrot kosztów dojazdu lub powrotu z pracy,

⁸ A. Kopczyńska, *Pozapłacowe instrumenty motywowania pracowników*, „Forum Naukowe WSZiB w Poznaniu” 1(16)/2003; G. Świątowa (red.), *Efektywny dział sprzedaży* (aktualizacja września 2003 pod red. T. Wanata), Wydawnictwo Forum, Poznań 2003; W. J. Stanton, R. H. Buskirk, *Management of the Sales Force*, Irwin, Homewood 1987, s. 335.

- bezpłatne szkolenia związane z wykonywaną pracą*, finansowanie lub dofinansowanie kształcenia w szkołach publicznych lub niepublicznych*, prenumerata specjalistycznych czasopism,
 - służbowy telefon komórkowy*, służbowy sprzęt biurowy używany w domu (komputer, fax)*, zakup produktów firmy po niższej cenie*,
 - możliwość korzystania z obiektów sportowych i socjalnych*, karty przynależności do klubów*, bezpłatne bilety na imprezy kulturalne i sportowe*,
 - nienormowany czas pracy, dodatkowy płatny urlop, luźny dzień w pracy — tzw. business casual, nap room-y — pomieszczenia do ucinania sobie drzemki w czasie godzin pracy,
 - dodatkowe ubezpieczenia społeczne*, pomoc mieszkaniowa, subsydiowane posiłki*, talony i paczki świąteczne, pożyczki, preferencyjne oprocentowanie kredytu,
 - firmowe karty kredytowe lub fundusz reprezentacyjny,
 - możliwość podjęcia pracy w oddziale firmy za granicą.
- W badaniach przyjęto występowanie następujących zależności.

Większa liczba korzyści będzie związana z :

- większą liczbą osób zatrudnionych w dziale sprzedaży. Duża liczba zatrudnionych zarówno pracowników ogółem, jak i przedstawicieli handlowych pozwala na stosowanie niektórych ze składników korzyści, takich, na które małe firmy nie są w stanie sobie pozwolić;
- wyższymi kompetencjami menedżera, które są efektem dłuższego stażu pracy. Większy staż pracy oznacza więcej zebranych doświadczeń i wiedzy, która może przełożyć się na stosowanie bardziej wyszukanych metod motywowania pracowników. Stąd im dłuższy staż kierownika, tym większy zakres i różnorodność stosowania korzyści;
- lepszą pozycją finansową firmy. Przyjmuje się w tym miejscu założenie, że przedsiębiorstwa znajdujące się w gorszej sytuacji finansowej będą skłonne do ograniczania wydatków. Cięcia te mogą dotyczyć szczególnie korzyści, które relatywnie łatwo zredukować, a na pewno łatwiej niż obniżyć wynagrodzenie. Natomiast firmy w dobrej kondycji finansowej mogą rozszerzać gamę korzyści. Może to być dla nich korzystniejsze niż podwyżki płac.

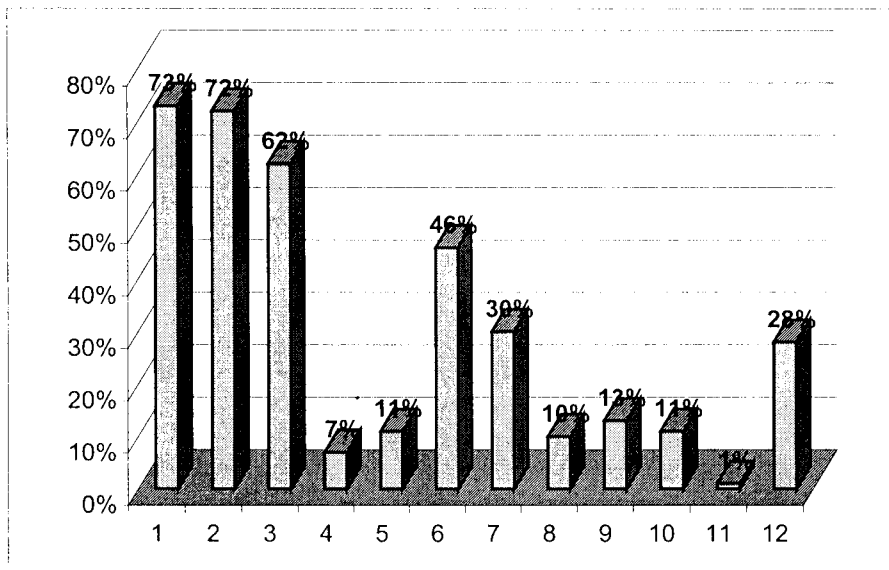
W badaniu uwzględniono 12 możliwych składników korzyści. Są to w kolejności: 1 — służbowy telefon komórkowy, 2 — samochód służbowy, 3 — bezpłatne szkolenia związane z wykonywaną pracą, 4 — dofinansowanie kształcenia w szkołach publicznych lub niepublicznych, 5 — dodatkowe ubezpieczenia społeczne, 6 — zakup produktów firmy po niższej cenie, 7 — subsydiowane posiłki, 8 — pomoc mieszkaniowa, 9 — możliwość korzystania z obiektów sportowych i socjalnych, 10 — bezpłatne bilety na imprezy kulturalne i sportowe, 11 — karty przynależności do klubów, 12 — służbowy sprzęt biurowy używany w domu (fax, komputer). Zakres ich wykorzystania przez działy sprzedaży w firmach prezentuje rys. 2.

Do grupy korzyści stosowanych przez co najmniej 50% przedsiębiorstw zalicza się: możliwość posiadania samochodu służbowego, posiadanie telefonu komórkowego oraz bezpłatne szkolenia. Do grupy popularnych wliczyć można także możliwość zakupu produktów firmy po niższej cenie, możliwość używania sprzętu biurowego w domu oraz dodatkowe ubezpieczenia społeczne, możliwość korzystania z obiektów sportowych i socjalnych. Pozostałe nie przekroczyły 10% progu popularności wśród badanych firm.

Pierwsza rozpatrywana relacja dotyczyła liczby osób zatrudnionych w dziale sprzedaży w odniesieniu do liczby stosowanych w działach sprzedaży korzyści. Działy sprzedaży podzielono na dwie grupy na podstawie wielkości mediany zatrudnienia. W pierwszej grupie znalazły się przedsiębiorstwa zatrudniające nie więcej niż pięciu przedstawicieli handlowych, w drugiej — te o większym zatrudnieniu. Rezultaty badania prezentuje tab. 3.

Rysunek 2

Odsetek firm stosujących poszczególne korzyści



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Różnica pomiędzy średnią liczbą stosowanych korzyści w obu grupach działów sprzedaży nie jest wielka, tym niemniej istotna statystycznie $-F(1,128) = 4,97; p = 0,027$. Potwierdza to wcześniej postawione założenie.

Tabela 3

Liczba stosowanych korzyści w działach sprzedaży według zatrudnienia

	Działy sprzedaży zatrudniające mniej niż 5 osób	Działy sprzedaży zatrudniające 5 i więcej osób
Średnia liczba stosowanych korzyści	3,1	3,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Drugą z rozpatrywanych relacji była zależność między stażem pracy a liczbą stosowanych korzyści. Staż pracy był wyznacznikiem poziomu kompetencji kierowników. Podobnie jak powyżej dokonano podziału długości okresu zatrudnienia w oparciu o wielkość mediany. Otrzymane rezultaty prezentuje tab. 4.

Tabela 4

Liczba stosowanych korzyści w działach sprzedaży według stażu pracy kierownika działu sprzedaży

	Osoby pracujące na stanowisku poniżej 6 lat	Osoby pracujące na stanowisku 6 lat i więcej
Średnia liczba stosowanych korzyści	3,37	3,19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W tym przypadku staż pracy okazał się czynnikiem nieistotnym $F(1,136) < 1$, N.S. Przyczyn takiego stanu rzeczy trudno dociec. Może to wynikać z braku możliwości swobodnego kształtowania korzyści przez kierowników działów sprzedaży. Decyzje o tych korzyściach mogą być podejmowane na wyższych szczeblach hierarchii firmy. A to by oznaczało, iż kompetencje w zakresie stosowania korzyści nie mogą być pełni spożytkowane.

Ostatnią z rozpatrywanych zależności była relacja między średnią liczbą stosowanych korzyści a pozycją finansową firmy. Wyniki otrzymane w tym zakresie prezentuje tab. 5.

Tabela 5

Liczba stosowanych korzyści w działach sprzedaży według sytuacji finansowej firmy

	Sytuacja finansowa lepsza od przeciętnej w branży	Sytuacja finansowa taka sama jak przeciętna w branży	Sytuacja finansowa gorsza od przeciętnej w branży
Średnia liczba stosowanych korzyści	3,70	3,16	2,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Jak można zauważyć, najwięcej korzyści stosują firmy o ponadprzeciętnej kondycji finansowej, najmniej te o najsłabszej, a różnice między nimi są istotne statystycznie $-F(2, 134) = 3,193$, $p = 0,044$. Potwierdza to tym samym wcześniej przyjęte założenia.

Na zakończenie zamiast powtarzać wnioski płynące z poszczególnych analiz warto zwrócić uwagę na jedną ważną kwestię. Pewne rozbieżności występujące pomiędzy tym, co można znaleźć w literaturze, a tym, co występuje w praktyce wymagają wyjaśnienia. Zaprezentowane badania jeszcze niczego nie przesądza. Wskazują jednak na potrzebę ciągłej konfrontacji rozwiązań proponowanych w literaturze i stosowanych w praktyce. Zarówno praktycy mogliby czasem skoryzować, opierając swoje decyzje na zasadach prezentowanych w literaturze, unikając tym samym popełniania czasami bardzo banalnych i wciąż tych samych błędów, jak i „teoretycy” powinni aktualizować swoją wiedzę w oparciu o tendencje rynkowe, by nie powtarzać przez lata tych samych nieaktualnych stwierdzeń.

Literatura

- Futrell Ch. M., *Sales Management*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001.
Kopczyńska A., *Pozapłacowe instrumenty motywowania pracowników*, „Forum Naukowe WSZiB w Poznaniu” 1(16)/2003.
Marchetti M., *Global gamble*, „Sales & Marketing Management” July 1996.
Stanton W. J., Buskirk R. H., *Management of the Sales Force*, Irwin, Homewood 1987.
Stewart G., *Skuteczne zarządzanie sprzedażą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
Światowa G. (red.), *Efektywny dział sprzedaży* (aktualizacja wrzesień 2003 pod red. T. Wanata), Wydawnictwo Forum, Poznań 2003.
Tracy B., Scheelen F. M., *Nowoczesny menadżer sprzedaży*, Muza, Warszawa 2000.

Systemy wynagrodzeń w dziale sprzedaży — wyniki badania ankietowego

Streszczenie

Prezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 140 przedsiębiorstw zlokalizowanych w powiecie poznańskim. Ich celem — w pełni osiągniętym w trakcie analizy otrzymanych wyników — było określenie systemów wynagrodzeń stosowanych w dziale sprzedaży oraz zależności zachodzących między tymi systemami a sytuacją finansową przedsiębiorstwa.

***Compensation system in sales department
— results of market research***

Summary

This paper concerns two important topics related to remuneration of sales force. Results of market research indicate that in sales departments that fulfill mostly sales functions share of salary to commission is greater than in departments that fulfill non sales functions as well. Benefits, as a compensation element, is used in department with large number of employees and in enterprises in good financial condition.

MAGDALENA KOZERA, PIOTR CHAŁUPKA

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w aspekcie otwartości rynków

Wstęp

Pojęcia *konkurencja* i *konkurencyjność* zaistniały w świadomości polskich przedsiębiorców wraz ze zmianami reguł gospodarowania, tj. na początku lat 90. XX wieku. Otwarcie rynków przyczyniło się wówczas do dynamicznego napływu informacji z zakresu wiedzy o ekonomii, zarządzaniu oraz marketingu. Spoglądając jednak z perspektywy minionego czasu, można zauważyć, że zarówno praktycy życia gospodarczego, jak i teoretycy wiele zagadnień związanych z gospodarką rynkową potraktowali z pewną dozą pobłażania, nie doceniając ich rzeczywistej wagi i późniejszych konsekwencji. Podejście to objęło m.in. rozumienie procesów konkurowania i konkurencji na rynku. Jako optymistyczny przejaw tych procesów przyjęto gwałtowny spadek liczby podmiotów funkcjonujących na polskim rynku, zwłaszcza należących do sektora państwowego, gloryfikując aktywność „pierwszej fali” prywatnych przedsiębiorców dynamicznie zdobywających rynek. Nie dostrzeżono faktu, że dynamizm przemian transformującej się polskiej gospodarki zadziałał jako swego rodzaju bariera wejścia na rynek, zniechęcając do inwestycji podmioty gospodarcze innych krajów. Jakkolwiek proces transformacji gospodarki jest zjawiskiem ciągłym, to przyjąć można z dużym prawdopodobieństwem, że apogeum tych przemian należy już do przeszłości. Proces zmian otoczenia rynkowego trwa jednak i w coraz większym stopniu związany jest z regułami gry rynkowej, a te określane są jako beznamienne. Wśród graczy pojawiają się silne, okrzepłe podmioty o rodowodzie zagranicznym, często ponadnarodowym, które realizują swój nadrzędny cel ekonomiczny w drodze ekspansji i zdobywania nowych rynków. W obliczu tej formy konkurencji stają właśnie polskie przedsiębiorstwa.

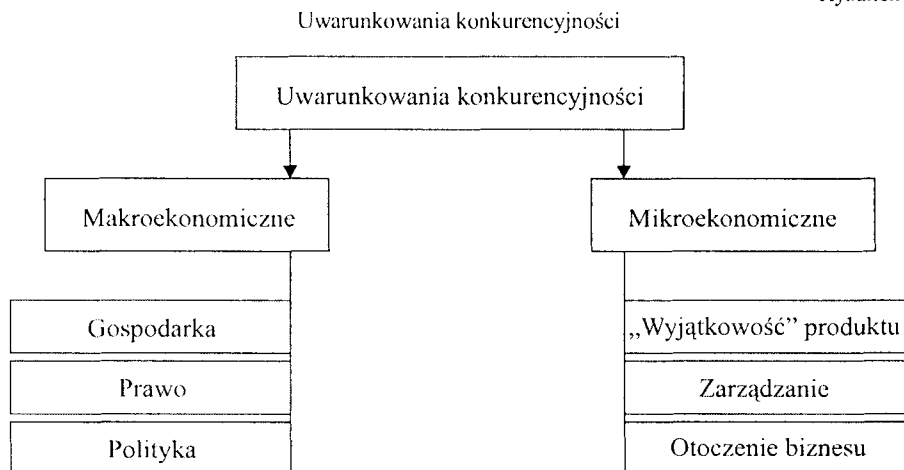
W artykule zaprezentowano wybrane zagadnienia z zakresu konkurencji i konkurencyjności, zwracając uwagę na jej ekonomiczny aspekt, uwarunkowania i możliwości poprawy.

Konkurencja i konkurencyjność

Konkurencja jest procesem, za pośrednictwem którego uczestnicy rynku próbują uniknąć skutków przedstawienia przez innych korzystniejszych ofert pod względem ceny, jakości, asortymentu lub innych cech posiadających wpływ na decyzje o zakupie¹. W myśl tej definicji podmioty rywalizować mogą na drodze dodania wartości do produktu bądź zwiększając swą wydajność, zwłaszcza przez ograniczanie kosztów. Definicja ta chociaż z jednej strony eksponuje element rywalizacji jako istotną cechę konkurowania, z drugiej jednak pomija istotne z punktu widzenia otwarcia rynku zagadnienie nieuniknionej konfrontacji podmiotów o zbliżonym lub takim samym profilu działania. Warto w tym miejscu podkreślić, że według innych definicji efektywne konkurowanie polega także na eliminowaniu rywali z rynku, a ponadto na wytwarzaniu barier wejścia oraz dążeniu do zwiększania konkurencji wewnątrz sektora².

Omawiając zjawisko konkurencji na rynku, należy zwrócić uwagę na czynniki, które warunkują istnienie i kształt środowiska gospodarczego, w którym zachodzą procesy konkurencji. Podstawowy ich podział wyodrębnia dwie grupy, tj. czynniki makro- i mikroekonomiczne (rys. 1).

Rysunek 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Nowicki, *Jak rozumieć konkurencyjność?*, 15.01.2004 Europejskie Warsztaty w Regionach Województwo Pomorskie, www.ibngr.edu.pl.

¹ M. Banse, W. Guba, W. Munch, *Auswirkungen des EU-Beitritts auf die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft und Ernährungsindustrie in Polen und Ungarn*, „Agrarwirtschaft” 48(1999), Heft 8/9, s. 305; Kamerschen, Mc Kenzie, Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992, s. 47.

² R. L. Kohls, J. N. Uhl, *Marketing of Agricultural Products*, New York-London 1980, s. 158.

Wśród czynników mikroekonomicznych, które w znacznym stopniu kształtowane mogą być przez działalność operacyjną przedsiębiorstwa, wymienia się kreowanie cech produktu w zakresie jego unikalności, innowacyjności, funkcjonalności i jakości, a także budowę związków i relacji z bezpośrednim otoczeniem biznesu, tj. dostawcami, kontrahentami, nabywcami. Grupa uwarunkowań makroekonomicznych ma charakter oddziaływań, które chociaż kształtują działalność przedsiębiorstwa, narzucając jej warunki, to jednak przedsiębiorstwo pozbawione jest bezpośredniego wpływu na ich kierunek i natężenie. Do uwarunkowań tych zalicza się: dynamikę wzrostu gospodarczego kraju, politykę rządu oraz stanowienie, respektowanie i egzekwowanie prawa.

Podchodząc do całokształtu zjawiska, jakim jest konkurencja na rynku, można zatem w sposób syntetyczny stwierdzić, że ze względu na szeroki zakres oddziaływań zewnętrznych (warunki uczestnictwa w rynku europejskim i światowym) konkurencja na rynku rozważana może być szeroko — w kontekście współzawodnictwa podmiotów, jak i wąsko — jako zespół tzw. strategicznych zalet, specjalnych walorów i korzyści oraz pozytywnych cech, które umożliwiają pozyskiwanie względów nabywcy³. Podkreślić należy, że elementy te są ze sobą nierozzerwalnie związane i zapewnienie przedsiębiorstwu korzystnej sytuacji na rynku zależy od kompleksowej oceny zjawiska konkurencji.

Każdy z podmiotów gospodarczych poddawany jest konkurencji z przynajmniej dwóch stron, tj. ze strony przedsiębiorstw krajowych lub ich grup oraz ze strony podmiotów zagranicznych o różnej formie i stopniu umiędzynarodowienia⁴. O ile przebieg walki konkurencyjnej wewnątrz kraju jak do tej pory nie był postrzegany jako szczególnie drapieżny i brutalny, to procesy umiędzynarodawiania rynków ukazały nowe, groźne dla krajowych przedsiębiorstw oblicze konkurencji.

Polskie przedsiębiorstwa „zaatakowane” zostały przez podmioty zagraniczne, dysponujące nowoczesną technologią, wyposażone w kapitał, a jedyną odpowiedzią na ich ekspansywne działania okazała się być defensywa. Badania wskazują, że niewiele z krajowych przedsiębiorstw przyjęło postawy ekspansywne, szczególnie w wymiarze międzynarodowym⁵. Aby sprostać wyzwaniu narzucanemu przez realia rynku, rodzime przedsiębiorstwa zmuszone są uruchomić wszystkie możliwe czynniki sprzyjające rozwojowi konkurencyjności jednostek. Chociaż czynniki te tworzą gęstą sieć współzależności, wyodrębnić można wśród nich trzy grupy. Pierwszą z nich stanowią: wydajność, kapitał i infrastruktura; drugą: cechy socjologiczne i demografia, w skład trzeciej natomiast wchodzi: innowacyjność, jakość instytucjonalna oraz poziom wykształcenia (rys. 2).

³ K. Wójcik, *Konkurencja*, w: W. Pomykało (red.), *Encyklopedia biznesu*, Wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 427.

⁴ Z. Pierścioneł, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Katedra Zarządzania Strategicznego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2005; www.centrumwiedzy.edu.pl (stan na 3.11.2005 r.).

⁵ Ibidem.

Rysunek 2



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Nowicki, *Jak rozumieć konkurencyjność?*, 15.01.2004 Europejskie Warsztaty w Regionach Województwo Pomorskie, www.ibngr.edu.pl.

Umiejętne zaangażowanie i wykorzystanie tych cech stanowić może o powstaniu niekonwencjonalnej przewagi konkurencyjnej rodzimych przedsiębiorstw wykorzystujących te elementy w budowaniu swoich relacji z pozostałymi uczestnikami rynku. O ile pierwszy z wymienionych zespołów cech, tj. wydajność — kapitał i infrastruktura, stanowi typowy i podstawowy zespół czynników decydujących o skuteczności działań rynkowych każdego przedsiębiorstwa, o tyle dwa pozostałe zasługują na szczególne podkreślenie. Okazuje się bowiem, że o postępie, przyspieszeniu rozwoju, a nawet uzyskaniu przodownictwa w branży decyduje wspólne działanie znacznie większej liczby sił, a w wśród nich oddziaływanie zespołów, które bazują na komplementarności indywidualnych cechach przedsiębiorców oraz zaplecza ich działalności, tj. przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-organizacyjnego. By zapewnić owocne współdziałanie wszystkich tych elementów, istotne jest uwzględnienie specyficznych uwarunkowań społecznych działalności, tj. cech socjologicznych i demograficznych.

Praktyczna weryfikacja na rynku

Krajowa Izba Gospodarcza przygotowała i przeprowadziła w 2004 r. badanie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej⁶. Badania- mi objęto ponad 300 przedsiębiorstw z różnych branż, z tego najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa produkcyjne (ok. 40%), usługowe (20%), handlu detalicznego (14%), budownictwa (10%) oraz przedsiębiorstwa transportowe

⁶ Krajowa Izba Gospodarcza, Biuro ds. Unii Europejskiej: *Konkurencyjność Polskich Przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, www.kig.pl/dzialalnosc_opracowania_2004.

(8%), usługi finansowe (2%), hotelarstwo i gastronomia (ok. 1%), a także przedsiębiorstwa innych branż (5%). W badaniach pytano przedsiębiorców o ocenę otoczenia ekonomicznego w kraju, działania rządu w zakresie podniesienia krajowej konkurencyjności, a zwłaszcza o kwestie podatkowe oraz o wpływ otwarcia rynku pracy państw unijnych na dotychczasową działalność firmy. Wiele pytań dotyczyło problemów rozwojowych przedsiębiorstwa, w tym specyfikacji czekających je wyzwań. Przedsiębiorców zapytano ponadto o zagadnienia związane z kwestią konkurencyjności i innowacyjności, a także o zamierzenia związane ze zmianą lokalizacji przedsiębiorstwa oraz zasięgiem działalności. Uzyskane wyniki wskazały na niewielki optymizm zapytanych w zakresie oceny ich aktualnych i przyszłych możliwości konkurowania na rozszerzonym unijnym rynku. Dość pozytywnie oceniono natomiast zmiany w środowisku ekonomicznym, tj. ponad 40% zapytanych wskazało na poprawę warunków, a prawie 20% na relatywną stabilność. Przedsiębiorcy sformułowali liczne postulaty pod adresem rządu. Postulaty te dotyczyły działań niezbędnych dla poprawy konkurencyjności krajowych podmiotów. Wymieniono wśród nich jako najważniejsze: redukcję ogólnego poziomu opodatkowania, ograniczenie ilości regulacji związanych z działalnością gospodarczą oraz poprawę jakości tych regulacji. W dalszej kolejności wymieniono niezbędne reformy w zakresie opieki zdrowotnej, społecznej oraz systemu emerytalno-rentowego, zderegulowanie i uelastycznienie rynku pracy, a także przystosowanie systemu edukacyjnego do potrzeb przedsiębiorczości i gospodarki opartej na wiedzy.

Tabela 1

Bariery rozwoju przedsiębiorstw

Główne wyzwania związane z rozwojem przedsiębiorstwa	Ocena uzyskana w rankingu
Biurokracja, zbyt duża ilość regulacji oraz/ lub złe regulacje	1
Brak dostępu/ ograniczony dostęp do źródeł finansowania	2
Problemy ze znalezieniem wykwalifikowanego personelu	3
Brak dostępu/ niewystarczający dostęp do nowych rynków	4
Niedostateczny dostęp do instytucji/ usług wspomagających przedsiębiorców	5
Wzrost konkurencji ze strony firm ze „starych” państw członkowskich UE	6
Zbyt niski poziom innowacyjności własnej firmy	7
Wzrost konkurencji ze strony firm spoza UE	8
Wzrost konkurencji ze strony firm z „nowych” państw członkowskich UE	9
Bariery w obrocie handlowym, istniejące nadal w ramach Jednolitego Rynku UE	10

Źródło: Krajowa Izba Gospodarcza, Biuro ds. Unii Europejskiej: *Konkurencyjność Polskich Przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, www.kig.pl/dzialalnosc_opracowania_2004.

Wielu ciekawych spostrzeżeń dostarcza natomiast analiza barier rozwoju przedsiębiorstwa i wyzwań związanych ze wzrostem jego konkurencyjności. Okazuje się bowiem, że wiele spośród wymienianych barier jest tożsama z oczekiwaniami w zakresie poprawy konkurencyjności (tab. 1).

Wśród barier wymieniany jest również wzrost konkurencji ze strony „starych” państw członkowskich UE, co stanowić może w dużym stopniu wynik dotychczasowych doświadczeń związanych z bezpośrednią konfrontacją z już istniejącymi na polskim rynku przedsiębiorstwami o rodowodzie unijnym. Przedsiębiorcy dostrzegają też zależność między wewnętrzną kondycją swoich przedsiębiorstw a sytuacją konkurencyjną, na co wskazuje umieszczenie wśród wyzwań takich elementów, jak: redukcja kosztów działalności, zwiększenie innowacyjności, jakości i, co bardzo istotne, poprawa relacji z klientem (tab. 2). Zagadnienie innowacyjności, chociaż przez teoretyków uznane za kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa⁷, okazuje się być elementem przysparzającym najwięcej troski przedsiębiorcom.

Tabela 2

Czynniki ograniczające konkurencyjność przedsiębiorstw

Główne wyzwania związane z konkurencyjnością przedsiębiorstwa	Ocena uzyskana w rankingu
Redukcja kosztów	1
Większa innowacyjność produktów/usług	2
Wzrost wydajności	3
Podniesienie jakości	4
Większa innowacyjności w procesach zarządzania	5
Poprawa relacji z klientem	6

Źródło: Krajowa Izba Gospodarcza, Biuro ds. Unii Europejskiej: *Konkurencyjność Polskich Przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, www.kig.pl/dzialalnosc_opracowania 2004.

Chociaż w budowaniu konkurencyjności podstawowe znaczenie mają działania samych przedsiębiorstw, to ostatecznie konkurencyjność przedsiębiorstwa uzależniona jest od posiadanych przez nie kluczowych kompetencji. Przedsiębiorstwa muszą być świadome, że konkurencja stała się procesem globalnym i nie ma od niej odwrotu, wobec tego nie ma też wyboru, czy można konkurować lokalnie, czy globalnie. Istotne jest, by przedsiębiorstwo uwierzyło, że globalizacja działalności jest możliwa. Aby to jednak nastąpiło, niezbędne jest dysponowanie wiedzą o metodach partycypacji w globalnym rynku, strategiach konkurencyjności, źródłach przewag konkurencyjnych, a także o możliwościach uzyskania pomocy ze strony państwa.

⁷ M. Nowicki, *Jak rozumieć konkurencyjność?*, 15.01.2004 Europejskie Warsztaty w Regionach Województwo Pomorskie, www.ibngr.edu.pl.

Jak dotąd prowadzone w Polsce działania zmierzające do wzrostu konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw oparte były o promowanie polskich produktów i przedsiębiorstw za granicą, rozpowszechnianie informacji i szkolenie kadr. Starano się też tworzyć odpowiedni klimat i nastawienie przedsiębiorców do globalizacji. Nie wszystkie te działania okazały się być jednak skuteczne.

Konkurencyjność realna przedsiębiorstwa jest oceniana zawsze w porównaniu z pewną ograniczoną liczbą konkurentów. Jeżeli zakres konkurencji rośnie, przez wejścia nowych silnych graczy, to baza porównań się podwyższa⁸. Jak można sądzić, taka sytuacja ma miejsce w przypadku polskich przedsiębiorstw. Jednak nawet w sytuacji zaostżenia konkurencji można przyjąć, że konkurencyjność i umiejętności polskich przedsiębiorstw w zakresie marketingu i zarządzania wzrastają.

Podsumowanie

Badania postaw polskich przedsiębiorstw, tak małych, jak i dużych, wskazują na ich mało ekspansywne zachowania, niewiarę w możliwość skutecznego wzrostu, szczególnie na rynkach zagranicznych. Takie postawy muszą być przełamane.

Polskie przedsiębiorstwa muszą systematycznie zwiększać poziom swojego umiędzynarodowienia, tak w zakresie rynków zbytu, jak i rynków czynników produkcji.

Podkreśla się, że szanse dla polskich przedsiębiorstw należy upatrywać m.in. w rozwoju sektora usług opartych na wiedzy oraz umiędzynarodowieniu małych i średnich przedsiębiorstw.

Czy zatem okres przemian rynkowych zdołał wykreować w Polsce wystarczająco silne podmioty zdolne do konkurowania w warunkach otwartego rynku, na którym główny kierunek wyznaczają internacjonalizacja i globalizacja? Czy podmioty funkcjonujące do tej pory w warunkach neutralnego na ogół otoczenia podejmują walkę konkurencyjną zmierzającą do zapewnienia sobie stabilnej niszy rynkowej? Czy dążyć będą do ekspansji? Jak oceniają swoje możliwości w tym zakresie i jakie podejmują działania? Te i wiele innych kwestii związanych z zagadnieniem konkurencyjności stały się jednym z głównych wątków badań i rozważań firm konsultingowych i licznych gremiów naukowych.

Literatura

Banse M., Guba W., Munch W., *Auswirkungen des EU-Beitritts auf die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft und Ernährungsindustrie in Polen und Ungarn*, „Agrarwirtschaft” 48(1999), Heft 8/9.

⁸ Z. Pierścioneck, *Międzynarodowa konkurencyjność...*

- Kamerschen, Mc Kenzie, Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992.
- Kohls R. L., Uhl J. N., *Marketing of Agricultural Products*, New York -London 1980.
- Krajowa Izba Gospodarcza, Biuro ds. Unii Europejskiej: *Konkurencyjność Polskich Przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, www.kig.pl/dzialalnosc_opracowania_2004.
- Nowicki M., *Jak rozumieć konkurencyjność?* 15.01.2004 Europejskie Warsztaty w Regionach Województwo Pomorskie, www.ibngr.edu.pl
- Pierścionek Z., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Katedra Zarządzania Strategicznego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2005; www.centrumwiedzy.edu.pl (stan na 3.11.2005 r.).
- Wójcik K., *Konkurencja*, w: W. Pomykało (red.), *Encyklopedia biznesu*, Wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w aspekcie otwartości rynków

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wybrane koncepcje konkurencyjności. Zwrócono szczególną uwagę na ekonomiczny aspekt pojęcia, a także na przewartościowanie pojęcia *konkurencja* związane z internacjonalizacją i globalizacją rynku. Omówiono również szerokie i wąskie podejście do rozumienia problemu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Wskazano na potencjał konkurencyjny polskich przedsiębiorstw oraz na możliwość jego rozwoju i kształtowania w oparciu o posiadane zasoby, co nabiera znaczenie w dobie konieczności konkurowania o rynki z przedsiębiorstwami zagranicznymi, często silniejszymi ekonomicznie i bogatszymi w doświadczenia z zakresu rywalizacji na rynku.

Competitiveness of Polish enterprises in aspect of openness of economy

Summary

In present paper we describe selected aspects of market competition considered in context of internalisation and globalisation processes. Attention was payed on economical features of competitiveness and its conditions and possibilities of its improvement. Wide and narrow definitions of a term 'competition' were also discussed.

Processes of economy internationalisation showed to Polish enterprises a new face of competitiveness, because until now a course of domestic rivalry was not considered as to be especially brutal or predacious. In fact, coping with influences of external competition forces requires mobilisation of all domestic resources and its more competent application.

AMIR FAZLAGIĆ

Znaczenie intuicji w zarządzaniu

W dzisiejszym świecie instytucji zdominowanym przez technokratyczne procedury i oświeceniową regułę „racjonalności” nie jest w modzie posługiwanie się abstrakcyjnymi metodami pozyskiwania informacji. Pewien wyłom w tym nurcie myślenia został dokonany przez wprowadzenie na początku lat 90. do teorii zarządzania koncepcji „zarządzania wiedzą”. Do świadomości menedżerów zaczęło trafiać przekonanie, że oprócz wiedzy skodyfikowanej istnieje także trudno uchwytna wiedza nieskodyfikowana, zwana wiedzą ukrytą (ang. *tacit knowledge*). Ma ona istotne znaczenie dla wyjaśnienia różnic w efektywności organizacji i pracy poszczególnych pracowników. Różnic tych nie są w stanie wyjaśnić modele ilościowe traktujące wiedzę na równi z informacją.

Na fali zainteresowania „zarządzaniem wiedzą” na popularności zyskały także inne pokrewne koncepcje, takie jak programowanie neurolingwistyczne (NLP) czy zarządzanie przez wartości. Dzięki temu możliwe jest spojrzenie bardziej przychylnym okiem na humanistyczne aspekty pracy intelektualnej człowieka, szczególnie człowieka zajmującego stanowisko kierownicze w organizacjach.

Intuicja jest bardzo szczególnym wyrazem aktywności intelektualnej. Zwykło się ją traktować jako ogół informacji przyczyniających się do podejmowania decyzji, których nie można wyjaśnić „racjonalnie”. Menedżer podejmujący decyzje „intuicyjnie” jest często skuteczniejszy, niż wynikałoby to z wartości informacji, jakimi dysponował w momencie podejmowania decyzji. W dzisiejszych czasach intuicja jest traktowana w zarządzaniu po macoszemu, ponieważ rośnie znaczenie „odpowiedzialności” i „transparentności”. Promowanie stylu zarządzania „przez intuicję” idzie niejako pod prąd w stosunku do głównego nurtu w zarządzaniu.

Słowo *intuicja* pochodzi z łacińskiego *intueri* (spoglądać w...) i jest pojęciem z zakresu psychologii, które określa proces natychmiastowego zrozumienia lub percepcji faktu, bytu lub relacji pomiędzy dwoma zjawiskami lub rezultatami. Intuicja jest sposobem pozyskiwania wiedzy. Według słownika PWN **intuicja** to *przeczuć, zdolność przewidywania, twórcza wyobraźnia, rodzaj irracjonalnego poznania polegającego na uchwyceniu prawdy dzięki wewnętrznemu przekonaniu, bez pomocy rozumowania lub działalności praktycznej, narzucające się przekonanie, którego nie można w pełni uzasadnić, powstające*

w wyniku nieświadomego przeniesienia postaw wytworzonych w stosunku do podobnych sytuacji lub w wyniku działania bardzo słabych bodźców¹.

Każdy człowiek posiada własny, specyficzny rodzaj intuicji. By lepiej z niej korzystać, trzeba poznać swój „styl intuicji”. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu może i powinno być oparte nie tylko na danych liczbowych, lecz także „wspomagane” przez intuicję. To, w jaki sposób funkcjonuje intuicja, można poznać, przypominając sobie, w jakich okolicznościach dotarł do nas głos intuicji ostatnim razem, gdy go słyszeliśmy. Oto przykłady takich podpowiedzi biegnących od intuicji:

- „Nagle przed moimi oczami pojawił się ogromny/straszny, jasny obraz”,
- „Poczułam mrowienie w żołądku”,
- „Coś mi podpowiadało, że...”,
- „Coś mnie ciągnęło w pewnym kierunku”,

Menedżer może polepszyć komunikację z intuicją, czyli zdolność do odczytywania jej wskazań, stosując następujące ćwiczenia „wzmacniające”:

1. Zauważyć moment, gdy czuje się, że intuicja coś podpowiada. Wówczas objąć mocno swoje dłonie jedna w drugą. Zgodnie z zasadami programowania neurolingwistycznego po kilku takich ćwiczeniach nasz mózg będzie reagował na ściśnięcie dłoni i będzie się odzywać nasza intuicja.

2. Nauczyć się swoich własnych zachowań intuicyjnych: czy nasze oczy kierują się w jakimś określonym kierunku, kiedy słyszy się swoją intuicję?

3. Nie zwalczać w sobie postaw, w których jest się rozluźnionym i nieracjonalnym.

4. Gdy przychodzi do głowy nietypowy lub dziwny pomysł, to zapisać go lub narysować.

5. Zmuszać mózg do wysiłku w różnych życiowych sytuacjach: zadać sobie pytanie, jak np. ma na imię kasjerka w supermarkecie, zanim zobaczy się jej imię na plakietce, kto dzwoni, gdy słyszy się telefon, przestać patrzeć w ekran telewizora i spróbować zgadnąć, jak są ubrane postacie na ekranie itp.

6. L. Robinson (Intuitive Consulting and Communication) zaleca, aby prowadzić osobisty „pamiętnik zbiegów okoliczności” w swoim życiu. Dzięki temu umysł skupi uwagę na zbiegach okoliczności i będzie ich więcej doświadczał w życiu.

7. Niektórzy uważają, że regularna modlitwa pomaga lepiej zrozumieć siebie i swoje wewnętrzne potrzeby. W. MacDonald z Uniwersytetu Stanowego w Ohio dowiódł, że ludzie, którzy regularnie modlą się, częściej doznają telepatycznych doznań.

Zaleca się, aby poświęcać uwagę nie tylko umysłowi, lecz także ciału. Należy dotleniać mózg, uprawiać np. jogging. „Brak czasu” nie jest żadną wymówką, ponieważ po godzinie wysiłku fizycznego mózg nadrobi z nawiązką „stra-

¹ Słownik języka polskiego PWN, www.sjp.pwn.pl, 10.12.2005 r.

cony czas”. Inwestycja w ciało zawsze jest rentowna, zarówno pod względem finansowym, jak i emocjonalnym. Ponieważ głos intuicji zapamiętywany jest w pamięci krótkookresowej, musimy się liczyć z koniecznością zapisywania tego, co podpowiada nam intuicja. Głos intuicji przepływa do nas przez „filtry” kulturowe, które zniekształcają jego brzmienie.

Intuicja jest zawsze związana z działaniem grupowym, dlatego szczególnie przydaje się w pracy menedżera. Intuicja nigdy nie dotyczy odkrycia czegokolwiek dotyczącego życia osobistego. Intuicja to poszukiwanie uniwersalnych prawd. Do każdego z nas codziennie trafiają setki tysięcy informacji z otoczenia. Większość z nich przetwarzamy w sposób nieświadomy. Niektórzy ludzie korzystają przede wszystkim z sygnałów dochodzących do nich za pomocą pięciu podstawowych zmysłów. Inni polegają na szóstym zmysle — intuicji. Powstaje pytanie, czy polegać bardziej na intuicji, czy na racjonalnych faktach? Czy zwykle przywiązuje się większą uwagę do faktów i szczegółów, czy też raczej woli się poszukiwać połączeń i ukrytych znaczeń?

Intuicja nie zawsze jest dobrym doradcą, dlatego nie wolno fetyszyzować jej znaczenia przy podejmowaniu decyzji w zarządzaniu. Jej głos jest wypaczany przez codzienne nawyki, które stają się stereotypami w myśleniu. Ludzie z natury są twórczy, lecz codzienne obowiązki zabijają bądź tłumią w ludziach dziecięcą otwartość i „naiwność” w myśleniu. Chcemy być poważni i racjonalni. A takie postawy niestety szkodzą w wykorzystywaniu siły własnej intuicji. Od dawna wiadomo, że sformułowanie pytania może mieć wpływ na odpowiedź. W pewnej ankiecie 23% Amerykanów stwierdziło, że rząd wydaje zbyt dużo pieniędzy na „pomoc”. Pewien przebiegły makler giełdowy przez 6 tygodni w każdy piątek wieczorem wysyłał do grupy ludzi listy, w których prognozował, czy w kolejnym tygodniu rynek będzie słaby, czy też będzie się wzmacniał. Człowiek ten zwerbował wiele osób, jako stałych, słono płacących klientów. Jego metoda była niezawodna, a także bardzo prosta. Dzięki niej był w stanie sformułować 6 trafnych prognoz i przesłać je do tysiąca klientów. Aby uzyskać taki efekt, w pierwszym tygodniu wysłał 64 tysiące listów, pisząc w połowie z nich, że w przyszłym tygodniu kursy akcji wzrosną, a w połowie, że spadną. W drugim tygodniu wysłał kolejny list, ale tylko do tych 32 tys. osób, które otrzymały prawidłową „prognozę”, znowu informując ich, czy akcje wzrosną, czy spadną i dzieląc grupę na pół. Po 6 tygodniach miał zagwarantowaną listę 1000 klientów, którzy otrzymali 6 trafnych prognoz z rzędu².

Częstym pretekstem do skorzystania z intuicji w życiu menedżera jest ocena zdolności nowo zatrudnianego pracownika. Ludzie zwykle są bardzo pewni swoich zdolności oceny innych ludzi. Rozmowa kwalifikacyjna to świetny sposób na udowodnienie sobie i innym, że jest się dobrym „psychologiem” i że posiada się dar rozpoznawania cech w ludziach. Kiedy prowadzimy rozmowy kwalifikacyjne, czy czujemy się pewni własnej zdolności prognozowania wyników pra-

² A. Paulos, *Beyond Numeracy: The Ruminations of a Numbers Man*, Knopf, New York 1991.

cy w dłuższej perspektywie na podstawie luźnego, powierzchownego wywiadu? Te prognozy w rzeczywistości są bardzo nie trafne. Pracownicy prowadzący rozmowy kwalifikacyjne są zadziwiająco nieskuteczni w prognozowaniu zdolności osób, z którymi je odbywają lub przeprowadzają np. egzamin ustny. Frank Schmidt i Jon Hunter sporządzili analizę 85 lat badań nad selekcją personelu i doszli do wniosku, że w przypadku wszystkich zawodów z wyjątkiem niewyuczonych ogólna zdolność umysłowa jest najlepszym dostępnym prognostykiem sukcesu w pracy. Nieformalne rozmowy z kandydatami, na podstawie, których pisze się subiektywną ocenę ogólną, są lepsze niż analiza charakteru pisma (która jest bezwartościowa). Ale nieformalne rozmowy kwalifikacyjne dają mniej informacji niż testy oceniające zdolności, próbki pracy, testy znajomości zawodu oraz ocena dotychczasowego przebiegu pracy przez współpracowników³. Osoby prowadzące rozmowy kwalifikacyjne tak często zbyt wysoko oceniają swoje rozeznanie, że Richard Nisbett, psycholog społeczny, nadał temu zjawisku nazwę: złudzenie rozmowy kwalifikacyjnej.

L. Robinson zaproponował 8 sposobów wzmocnienia intuicji⁴:

1. *Co mówi ci intuicja?* Zbyt często bagatelizujemy słowa, które podpowiada nam intuicja. Należy się w nie wsłuchać.

2. *Jak Twoja intuicja komunikuje się z Tobą?* Każdy z nas posiada pewien kanał komunikacji, którym otrzymujemy sygnały od intuicji. Mogą to być odczucia, obrazy, reakcje ciała (np. żołądka) lub myśli. Gdy podejmujesz decyzję, zwracaj uwagę na wszystkie te sygnały.

3. *Poproś swoją intuicję o pomoc.* Wielu ludzi sądzi, że intuicja pojawia się zawsze. Nie jest to prawda. Głosy intuicji możemy łatwo zagłuszyć na własną prośbę. Aby usłyszeć, co podpowiada intuicja, zadaj sobie pytanie: „Co mam robić w tej sytuacji?”; „Czego więcej powinienem się dowiedzieć?”. Nie zapomnij, że odpowiedzi na te pytania mogą pochodzić z wielu źródeł (patrz pkt 2).

4. *Wykorzystaj informacje, które otrzymujesz od intuicji.* Rozwijając swoją intuicję, uczysz się nowej umiejętności. Im więcej ćwiczysz, tym stajesz się lepszy. Najlepiej rozpocząć „ćwiczenia” w sytuacjach obarczonych niewielkim ryzykiem. Pomoże ci to rozwinąć swoje „mięśnie intuicji”.

5. *Nie wszystko można zrozumieć natychmiast.* Poproś intuicję o wyjaśnienie. Można ją otrzymać np. w czasie snu. Bądź cierpliwy. Odpowiedź nadejdzie, ale niekoniecznie natychmiast.

6. *Naucz się robić małe kroki.* Wielu z nas obawia się wielkich zmian w życiu. Boimy się popełnienia błędu, którego później będziemy żałować. Dlatego proces dochodzenia do wielkich zmian lepiej rozłożyć na mniejsze etapy. Od-

³ F. L. Schmidt, J. Hunter, *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of Research Findings*, „Psychological Bulletin” 124/1998, s. 262-274.

⁴ L. Robinson, *8 Ways to Strengthen Your Intuition*, *Intuition*, www.intuition2vishnu.homestead.com/articalsintuition.html, 10.11.2005.

kryjesz wtedy, że podejmowanie decyzji staje się łatwiejsze, strach przed zmianą ustąpi.

7. *Zapisuj to, co podpowiada ci intuicja.* Za każdym razem, gdy podejmujesz trudną decyzję, zapisz to w swoim osobistym dzienniku i wracaj do niego czasami po to, aby sprawdzać, jakie decyzje podejmowałeś i jakie były ich skutki. Zawsze zapisuj, co mówiła ci intuicja, jakie odczucia miałeś, jakie obrazy pojawiły się w twoim umyśle. Czy pojawił się głos wewnętrzny?

8. *Nie zapomnij korzystać z twojej lewej półkuli.* Nie ma powodów, by twoja intuicja konkurowała z lewopółkulowym myśleniem. *Przeanalizuj fakty.*

Ważnym aspektem codziennej pracy menedżera jest ocena predyspozycji osób do dalszej współpracy, zarówno potencjalnych kontrahentów, jak i pracowników. Intuicja jest wtedy cennym narzędziem wspomagającym decyzje. Trzeba pamiętać, że rozmowy kwalifikacyjne ujawniają aktualne intencje kandydata, a aktualne intencje mówią mniej niż zwyczajowe zachowania. Intencje mają znaczenie. Ludzie się zmieniają. Mimo to najlepszym prognostykiem tego, jakimi będziemy, jest to, kim byliśmy. Po drugie, prowadzący rozmowy dużo częściej śledzą udane kariery osób przez siebie przyjętych niż osiągnięcia osób odrzuconych. I na koniec trzeba zauważyć, że wcześniejsze przekonania i nastroje osoby prowadzącej rozmowę zabarwiają jej percepcję i interpretację zachowania kandydata⁵.

Ważne jednak, abyśmy nie mylili intuicji z przesadami i (błędną) wiedzą. Media tworzą w nas wiele przesądów i zafalszowań rzeczywistości. Intuicja może być całkowicie sprawna, a jednak dostarczać nieskutecznych rad. Dlaczego? Ponieważ „nakarmiliśmy” ją fałszywymi informacjami. Na naszą percepcję w dużym stopniu wpływa strach. Jesteśmy biologicznie przygotowani na odczuwanie takiego strachu, jakiemu stawiali czoło nasi przodkowie. Tym, którzy bali się pająków, węży, zamkniętych przestrzeni, wysokości i burzy, częściej udawało się przetrwać i stworzyć tych, którzy stworzyli tych, którzy... stworzyli nas. Psychologowie odkryli, że łatwo jest nauczyć się strachu przed takimi bodźcami, ale trudno jest się go pozbyć. W eksperymentach dużo łatwiej jest nauczyć ludzi lęku przed pająkami niż przed kwiatami⁶.

Czasami wydaje się nam, że coś jest bardzo prawdopodobne, choć tak w rzeczywistości nie jest. *Większość ludzi rozumuje w kategoriach dramatycznych, a nie ilościowych. Zagrożenia, nad którymi nie mamy kontroli, wywołują większe przerażenie niż te, nad którymi panujemy. Np. jazda na nartach, według jednego z oszacowań, stanowi dla naszego zdrowia tysiąc razy większe zagrożenie niż konserwanty. Mimo to możemy chętnie przyjąć ryzyko jazdy na nartach, ale unikać konserwantów. Bardziej obawiamy się brutalnych przestępstw niż zatka-*

⁵ Por. np. T. H. Macan, R. L. Dipboye, *The Effects of the Application on Processing of Information from the Employment Interview*, „Journal of Applied Social Psychology” 24/1994, s. 1291-1314.

⁶ E. W. Cook III, R. L. Hodes, P. J. Lang, *Preparedness and Phobia: Effects of Stimulus Content on Human Visceral Conditioning*, „Journal of Abnormal Psychology” 95/1986, s. 195-205.

nych arterii, samolotów niż samochodów, genetycznie modyfikowanego jedzenia niż jazdy na rowerze. Pokolenia będą może nami pogardzać, ale my się już o tym nie dowiemy. Według psychologa George'a Loewensteina i jego współpracowników, wszystkie te powody sprawiają, że ludzkie postrzeganie zagrożenia ze strony niebezpiecznych technologii lub czynności pozostaje pod wpływem aspektów, które mają niewiele wspólnego z [...] możliwymi zdarzeniami i ich prawdopodobieństwem⁷.

Ważnym filtrem utrudniającym korzystanie z intuicji w podejmowaniu decyzji ekonomicznych jest efekt przywiązania. Ludzie często żądają dużo więcej za oddanie jakiejś rzeczy, niż są gotowi za nią zapłacić. Ekonomista Richard Thaler nazwał to zjawisko efektem przywiązania⁸. Nienawidzimy tracić tego, co mamy. W nadziei na odrobienie straty, odczuwając przywiązanie towarzyszące posiadaniu, wielu inwestorów, chcąc odzyskać pieniądze, będzie je nadal trwonić. Awersja do straty i efekt przywiązania wspólnie wzmacniają naszą niepewność, czy zrezygnować z nieudanych projektów, w które „zainwestowaliśmy zbyt dużo, żeby teraz dać za wygraną”. W eksperymentach, tak jak w prawdziwym życiu, badani, którzy dużo włożyli w nieudaną inwestycję, będą nadal inwestować tam środki, nawet gdyby tego nigdy nie zrobili w przypadku nowej inwestycji albo gdyby rezygnacja była ekonomicznie racjonalna. Jest to zjawisko, które znam aż nadto dobrze jako inwestor rodzinnej fundacji. Rozumienie niebezpieczeństw związanych z ludzką intuicją ekonomiczną jest pomocne. Ale rozumienie nie gwarantuje optymalnej racjonalności.

Każdy może doskonalić swoją intuicję. Oto kilka z wielu sposobów wzmocnienia intuicji:

1. Zbyt często bagatelizujemy słowa, które podpowiada nam intuicja. Należy się w nie wsłuchać.
2. Każdy z nas posiada pewien kanał komunikacji, którym otrzymujemy sygnały od intuicji. Mogą to być odczucia, obrazy, reakcje ciała (np. żołądka) lub myśli. Gdy podejmujemy decyzję, należy zwracać uwagę na wszystkie te sygnały.
3. Wiele ludzi sądzi, że intuicja pojawia się zawsze. Nie jest to prawda. Głosy intuicji możemy łatwo zagłuszyć na własną prośbę. Aby usłyszeć, co podpowiada intuicja, zadaj sobie pytanie: „Co mam robić w tej sytuacji?”.
4. Wiele z nas obawia się wielkich zmian w życiu. Boimy się popełnienia błędu, którego później będziemy żałować. Dlatego proces dochodzenia do wielkich zmian lepiej rozłożyć na mniejsze etapy. Odkryjesz wtedy, że podejmowanie decyzji staje się łatwiejsze, a strach przed zmianą ustąpi.

⁷ G. Loewenstein, E. U. Weber, C. K. Hsee, N. Welch, *Risk as Feelings*, „Psychological Bulletin” 127/2001, s. 267-286.

⁸ R. H. Thaler, *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1/1980, s. 39-60.

5. Należy zapisywać to, co podpowiada intuicja za każdym razem, gdy podejmujemy trudną decyzję.

Podsumowanie

W ostatnich latach w zarządzaniu pojawiły się nowe idee związane z postmodernizmem. Jedną z nich jest „zarządzanie wiedzą”. Rosnąca popularność tej problematyki powoduje coraz większe zainteresowanie „miękkimi” aspektami zarządzania: intelektem, kompetencjami pracowników, refleksyjnością, wiedzą, a także intuicją.

Istnienie intuicji jest faktem. Faktem jest także, że wiele osób nie potrafi się nią posługiwać i niesłusznie twierdzi, że „intuicja jest złym doradcą”. Każdy może się nauczyć słuchać swojej intuicji. Z nauką słuchania intuicji jest jak z nauką szybkiego czytania. Jeśli skończymy kurs szybkiego czytania, nikt nam nie zabroni czytania wolnego, delektowania się począ i złotymi myślami mędrców. Podobnie jest z intuicją, gdy nauczymy się nią lepiej posługiwać, nie pozbawimy siebie żadnej z poprzednich umiejętności. Zawsze lepiej mieć szerszy wybór metod podejmowania decyzji niż węższy!

Literatura

- Cook E. W. III, Hodes R. L., Lang P. J., *Preparedness and Phobia: Effects of Stimulus Content on Human Visceral Conditioning*, „Journal of Abnormal Psychology” 95/1986.
- Denning S., *Telling Tales*, „Harvard Business Review” 5/2004.
- James C. H., Minnis W. C., *Organizational Storytelling: It makes sense*, „Business Horizons” 47(4)/2004.
- Loewenstein G., Weber E. U., Hsee C. K., Welch N., *Risk as Feelings*, „Psychological Bulletin” 127/2001.
- Nęcka E., *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Paulos A., *Beyond Numeracy: The Ruminations of a Numbers Man*, Knopf, New York 1991.
- Pietrasinski Z., *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
- Robinson L., *8 Ways to Strengthen Your Intuition, Intuition*, www.intuition2vishnu.homestead.com/articalsintuition.html, 10.11.2005.
- Schmidt F. L., Hunter J., *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of Research Findings*, „Psychological Bulletin” 124/1998.
- Thaler R. H., *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1/1980.

Znaczenie intuicji w zarządzaniu

Streszczenie

Intuicja jest szczególnym i jak dotąd mało rozpoznanym aspektem zarządzania. Współczesne organizacje muszą się zmagać z problemami turbulentnego otoczenia. Podejmowanie decyzji i orientacja w środowisku oparte na „racjonalnym” myśleniu często zawodzą. Pracownicy wiedzy poszukują innych, alternatywnych narzędzi dla zwiększenia ich produktywności. Intuicja może i powinna być traktowana jako kolejne, alternatywne narzędzie intelektualne dla menadżerów. Można ją zrozumieć i doskonalić jej wykorzystanie przy odpowiednim podejściu i zaangażowaniu.

Intuition in management practice

Summary

Intuition is a specific and yet undiscovered aspect of management. Today's organizations have to struggle with the complex environment. The sense-making based on 'rational' grounds is not always effective and knowledge workers seek alternative ways for increasing their productivity. Intuition can and should be thought of as another, alternative intellectual tool for managers. It can be harnessed and mastered with appropriate attitude and commitment.

ELŻBIETA MIRECKA

Skuteczność zachodnioniemieckiej reformy walutowej z 1948 roku i reformy walutowej w NRD z 1990 roku

Wstęp

Przyczyny przeprowadzenia reformy walutowej w Niemczech Zachodnich (RFN) w 1948 r. i w Niemczech Wschodnich (NRD) w 1990 r. były bardzo podobne. Do najważniejszych należy nadwyżka ilości pieniądza jako efekt państwowego zarządzania rynkiem, a w przypadku NRD — jako efekt socjalistycznego centralnego planowania. Obok zasadniczych podobieństw istniały także różnice między tymi reformami. W wyniku reformy w Niemczech Zachodnich powstał nowy pieniądz i została stworzona nowa gospodarka, która w przyszłości okazała się gospodarką bardzo stabilną. Reforma walutowa w NRD w 1990 r. miała inne podłoże, gdyż była efektem włączenia i zintegrowania części wschodniej (NRD) z częścią zachodnią (RFN).

Zintegrowanie NRD z częścią zachodnią Niemiec pod względem monetarnym było bezproblemowe, natomiast integracja gospodarcza napotykała wiele trudności, mimo to radykalna zmiana systemu spotkała się z aprobatą społeczeństwa.

I. Sytuacja gospodarcza Niemiec po zakończeniu II wojny światowej

Koniec II wojny światowej w 1945 r. oznaczał dla Niemiec ogromne wyniszczenia gospodarcze, powodując niemożliwość normalnego funkcjonowania gospodarki. Panował głód, gospodarczy chaos, demoralizacja życia i brak perspektyw na lepszą przyszłość. Produkcja i zaopatrzenie nie funkcjonowały. Zniszczenia wojenne i ogromne rzesze uciekającej ze wschodu ludności, a także podział kraju na 4 strefy to był obraz zwyciężonych Niemiec. Potworny głód został opanowany poprzez działania interwencyjne armii alianckich. Odbudowa życia publicznego, funkcjonowania poczty, zabezpieczenia dostaw prądu, gazu

i wody były możliwe pod zarządem aliantów. Zniszczona sieć komunikacyjna, wysadzone w powietrze mosty utrudniały dostawy towarów. Początkowo wymiana towarów odbywała się na małych obszarach i zamykała się w granicach powiatów. Połączenia między powiatami były powoli odbudowywane. Przemieszczanie się towarów między strefami alianckimi odbywało się na podstawie Układu Handlowego zawartego między aliantami. Produkcja przemysłowa powoli osiągnęła poziom 1/3 poziomu produkcji przemysłowej z 1936 r.¹. Dramatyczny gospodarczy stan Niemiec najlepiej przedstawia Ludwig Erhard, twierdząc, że gdyby utrzymał się taki poziom gospodarczy Niemiec jak w 1945 r., to statystyczny Niemiec miałby nową parę butów co 12 lat, garnitur co 50 lat, tylko co piąte niemowlę mogłoby leżeć w pieluszkach².

Okres pierwszych 10 lat był dla Niemiec okresem rozstrzygającym o sukcesie gospodarczym. W tym czasie znacznie wzrosły dochody, zaopatrzenie w towary było dobre, zostało opanowane bezrobocie, zmniejszył się głód mieszkaniowy, nastąpiła modernizacja przemysłu, którego moce produkcyjne były w pełni wykorzystane, wzrosła wymiana handlowa. Źródło sukcesu gospodarczego Niemiec należy upatrywać w zdyscyplinowanej polityce walutowej i finansowej – połączonej z dużym zaufaniem do mechanizmu rynkowego, a także w uwolnieniu potencjału gospodarczego prywatnych podmiotów gospodarczych.

Konieczność odbudowy gospodarki niemieckiej związana była także z jej przebudową. W 1936 r. rząd nazistowski Niemiec zapoczątkował głęboką przebudowę gospodarki Rzeszy Niemieckiej. Dominujące do 1936 r. indywidualne decyzje gospodarcze zastąpione zostały poprzez scentralizowany państwowy system planowania. W wyniku zmiany zarządzania krajem wszystkie ceny, wynagrodzenia za pracę i czynsze zostały zamrożone na poziomie cen z jesieni 1936 r. Firmom zostały wyznaczone wielkości produkcji, siła robocza i surowce były centralnie rozdzielone. Gospodarstwu rolnym zostały wyznaczone wielkości dostaw obowiązkowych. Artykuły spożywcze i inne dobra konsumpcyjne były racjonowane. Nastąpiła także reglamentacja mieszkań. Taka gospodarka, którą nazwać można gospodarką rozkazową (niem. *Kommandowirtschaft*), pozwoliła reżimowi nazistowskiemu zbudować silną armię, zintensyfikować produkcję broni i w przyszłości prowadzenie wojny na wielu frontach. Wraz z upadkiem Rzeszy nastąpiło także gospodarcze załamanie Niemiec. Gospodarka rozkazowa nie została odwołana, była nadal kontynuowana, co spowodowało powstanie nowych problemów.

Po zakończeniu wojny w miejsce centralnego planowania dla całego obszaru Rzeszy wprowadzono planowanie zdecentralizowane dla każdej z 4 stref okupacyjnych. Odejście od centralnego, rozkazowego zarządzania gospodarką nie było skuteczne, gdyż brak było nowych struktur administracyjnych, brakowało

¹ H. C. Wallich, *Triebkräfte des deutschen Wiederaufstieges*, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt/Main 1955, s. 62.

² L. Erhard, *Wohlstand für alle*, Düsseldorf 1957, s. 18.

także w pełni sprawnej komunikacji i łączności, zaczęły pojawiać się sprzeczne interesy różnych grup. W wyniku tych trudności sterowanie gospodarką przez siły alianckie było bardzo mało skuteczne, wręcz niemożliwe.

Trudności gospodarcze po 1945 r. zostały spotęgowane przez trudności polityki pieniężnej. Funkcjonujący nadal pieniądź, jakim była marka Rzeszy, stał się bezwartościowy. Ustalone oficjalne ceny nie gwarantowały nawet zakupu towarów na podstawie przyznawanych kartek żywnościowych lub talonów. Oficjalne rynki nie oferowały towarów w wystarczającej ilości, rozkwitł czarny rynek pracy i rynek wymiany towarów. Praca za wynagrodzenie pieniężne była nieopłacalna. Transakcje wymienne prowadzone były nie tylko między osobami fizycznymi, ale także między firmami. Szacuje się, że transakcje kompensacyjne w Niemczech przed reformą walutową stanowiły ponad połowę wszystkich transakcji³.

Konieczne do produkcji dostawy surowców, różnych elementów, półproduktów opóźniały się lub nie następowały, stało się to źródłem utrzymywania niepotrzebnych zapasów, przewyższających istniejące zapasy sprzed okresu wojennego. Nieracjonalność gospodarowania potęgowała się. Produkcja przemysłowa w sektorze amerykańskim i brytyjskim osiągnęła w 1946 r. tylko 34%, a w 1947 r. także tylko 40 % produkcji roku bazowego, jakim był rok 1936⁴.

Z punktu widzenia statystyki to tylko ilość pieniądza była wielkością ekonomiczną, która nie osiągnęła niższego poziomu niż poziom przed wybuchem wojny. Przyczyna jednak tkwi w inflacyjnym finansowaniu nazistowskiej wojny. Osiągnięte zawrotne liczby ilości pieniądza utrzymały się do wprowadzenia reformy pieniężnej. Nie można dokładnie podać ilości pieniądza, ale szacuje się, że dla trzech stref zachodnich ilość pieniądza była niewiele większa niż 118,7 mld marek Rzeszy⁵. Taka kwota została zgłoszona przez prywatnych posiadaczy w czasie procedury reformy pieniężnej. Kwota ta obejmowała gotówkę i depozyty.

Brak towarów na rynku i znaczna ilość pieniądza powodowały niemożliwość racjonalnego wzajemnego obiegu towarów i pieniądza. Sytuacja taka mogłaby wskazywać na niebezpieczeństwo powstania bardzo rozbudowanego i prężnego czarnego rynku towarów. Jednak restrykcyjna polityka dystrybucyjna i bardzo skuteczne metody jej kontroli w okresie nazizmu przedwojennego spowodowały, że mimo ograniczonej podaży towarowej ich dystrybucja odbywała się legalnymi kanałami. Jednak stopniowo coraz większa ilość towarów podlegała dystrybucji poprzez czarny rynek. Sytuacja gospodarcza stawała się coraz trudniejsza. Firmy działające zgodnie z przepisami prawnymi, a więc sprzedające le-

³ C. Buchheim, *Die Währungsreform 1948 in Westdeutschland*, „Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte” 36/1988. s. 195.

⁴ H. C. Wallich, *Triebkräfte des deutschen...*, s. 34.

⁵ Ibidem, s. 62.

galnie swoje produkty, miały coraz większe trudności w realizacji zaopatrzenia produkcyjnego i przeciwstawieniu się nasilającej się fluktuacji pracowników.

Kryzys był bardzo dokuczliwy, także dla ludności. Oficjalne racje żywienia stanowiły 1100 kalorii dziennie na osobę i miały być zapewnione poprzez system bonów żywnościowych. W rzeczywistości sytuacja wyglądała dramatycznie. W poszukiwaniu żywności ludność miejska masowo nawiedzała rolnicze tereny w nadziei, że otrzyma w gospodarstwach rolnych środki żywności, przede wszystkim ziemniaki i zboże w zamian za przedmioty, które uratowały się w miastach, a więc rzeczy osobiste, odzież, meble. Ta swoista wymiana towarowa nasilała się szczególnie na koniec tygodnia, mimo że infrastruktura dróg i kolei była bardzo zniszczona, wykorzystano w tym celu wszystkie możliwości poruszania się, nawet jeśli środki transportu nie zapewniały żadnego bezpieczeństwa.

Gospodarka pieniężna traciła na znaczeniu. Przedsiębiorcy dopasowywali się do powstałej sytuacji. W wyniku rozszerzających się transakcji wymiennych ci, którzy produkowali towary, jak na tamte czasy, pierwszej potrzeby, często płacili oprócz pieniędzy także produkowanymi przez ich firmy towarami, np. butami, żarówkami. W wielu przypadkach firmy zmieniały profil produkcji, by móc także produkować towary chodliwe na rynku, które stawały się podstawą wymiany towarowej. Sfera zaopatrzenia w surowce, części zamienne i paliwa była, jak wszystkie inne, także dotknięta zasadami wymiany towarowej, szacuje się, że w tym sektorze gospodarki tylko połowa ich produkcji była sprzedawana według oficjalnych, legalnych cen⁶.

Zaistniałe warunki doprowadziły do prawie kompletnego wyeliminowania pieniądza z rynku. W transakcjach legalnych pieniądz był zepchnięty do roli drugorzędnej, gdyż zaopatrzenie w towary odbywało się głównie przez system talonów. Rynek czarny także nie wykorzystywał pieniądza, przede wszystkim ze względu na konsekwencje i sankcje stosowane przez urzędy finansowe w stosunku do posiadaczy dużych kwot pieniężnych. Również niepewność odnośnie do reguł planowanej reformy pieniężnej nakazywała pozbywania się pieniądza na rzecz towarów. Zwycięstwo nad gospodarką pieniężną odniosły transakcje kompensacyjne i papierosy, które były podstawą wymiany. W tym czasie regułą było kupić jak najwięcej, natomiast sprzedać jak najmniej. Papierosy stały się swoistym symbolem ekonomicznym, pełniły funkcję jednostki walutowej, środka płatniczego, miernika wartości.

1.1. Polityka podatkowa i pieniężna

Podstawą realizowanej polityki pieniężnej była Ustawa o podatku dochodowym ustanowiona przez Radę Nadzorującą (niem. *Kontrollrat*) z początku 1946 r. Ustawa miała za zadanie zmniejszyć deficyt o charakterze inflacyjnym finan-

⁶ Ibidem, s. 63.

sów publicznych i ograniczyć maksymalnie nadwyżkę pieniądza. Była to wyjątkowo rygorystyczna ustawa, określa się ją jako najbardziej brutalną ustawę o podatku dochodowym, jaka kiedykolwiek funkcjonowała na obszarze państw zachodnich. Stawka progresywna dochodziła do 50%. Ustawa ta faktycznie była bardzo nieprzychylna. Rzeczywistość jednak łagodziła jej charakter, gdyż dla wielu osób legalne nominalne dochody nie były jedynym źródłem dochodów, były one „wspierane” przez dochody z transakcji na czarnym rynku. Natomiast dla kupujących na czarnym rynku ceny czarnorynkowe były na tyle wysokie, że stanowiły większe obciążenie dla budżetów domowych niż wysokie opodatkowanie dochodów. W tej sytuacji legalne dochody nie stanowiły żadnej motywacji lub w bardzo okrojonej formie, do podejmowania legalnej pracy. Skuteczność tej ustawy nie jest jednoznaczna, gdyż dysproporcje między wpływami z podatków a ilością pieniądza były bardzo duże, w wyniku czego utworzyła się nadwyżka pieniężna. Dzięki tej reformie w wyniku restrykcyjnej polityki podatkowej nastąpiło zrównoważenie budżetu, co jest swoistym ewenementem w przypadku tak zniszczonej gospodarki, jaką była gospodarka Niemiec.

Gospodarkę niemiecką okresu powojennego cechowała zbyt duża ilość pieniądza i zbyt mało towarów. W okresie 1936-1945 nastąpił 4,5-krotny wzrost wkładów terminowych klientów banków komercyjnych, natomiast przyrost wkładów oszczędnościowych był aż 8-krotny, produkcja zmalała do 1/3. W większości obowiązywały jeszcze ceny z 1936 r. Na oficjalnym rynku inflacja była zawieszona, natomiast na czarnym rynku panowała inflacja otwarta⁷.

Mimo ogromnych zniszczeń wojennych kapitał inwestycyjny i potencjał siły roboczej był w 1947 r. większy niż w 1936 r.⁸. Zdaniem ekspertów, wiele zakładów produkcyjnych można było przy nawet małych nakładach wyremontować. Istniejące zapasy produktów wstępnych mogły być wykorzystane przy produkcji, zapewniając szybki wzrost produkcji mimo niedostatecznego zabezpieczenia kraju w węgiel i energię, nawet ze źródeł zagranicznych. Tak się jednak nie stało, co miało swoje źródła w wadliwym systemie zarządzania gospodarką, a także braku istnienia wydolnej waluty. Pierwsze idee dotyczące reformy walutowej w Niemczech powstawały jeszcze w czasie wojny. Wielkim orędownikiem reformy walutowej i gospodarczej był Ludwig Erhard, zwolennik społecznej gospodarki rynkowej, późniejszy minister gospodarki, a od 16 października 1963 r. Kanclerz Republiki Federalnej Niemiec. Mimo wielu różnorodnych propozycji reform wspólnym dla nich była konieczność ich przeprowadzenia.

⁷ *Deutsche Bundesbank. Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975*, Frankfurt/Main 1976, s. 101.

⁸ C. Buchheim, *Die Währungsreform 1948...*, s. 192.

2. Zachodnioniemiecka reforma walutowa z 1948 roku

Przyjęta przez państwa koalicyjne zasada bezwarunkowej kapitulacji Trzeciej Rzeszy spowodowała, że podejmowane były przez aliantów decyzje dotyczące przyszłości Niemiec. Odmienności polityczne aliantów doprowadziły w efekcie końcowym do podziału Niemiec. Strefa amerykańska i angielska wykazywały zbieżność poglądów, co zaowocowało zbliżeniem obu stref pod względem gospodarczym w 1947 r. i politycznym w 1948 r., w wyniku czego powstała Bizonia, do której przystąpiła strefa francuska, tworząc Trizonię.

Tabela 1

Podział Niemiec na strefy w 1945 r.

Strefa	Obszar (tys. km ²)	Ludność (w mln)
Brytyjska	98,4	22,8
Amerykańska	107,1	16,7
Francuska	43,0	5,9
Rosyjska	107,0	17,3
Berlin	0,9	3,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Conze, V. Hentschel, *Deutsche Geschichte*, Verlag Ploetz, Freiburg-Würzburg 1979, s. 280.

Między Trizonią a radziecką strefą okupacyjną zaczęły narastać różnice, które doprowadziły do wybuchu zatargu o Berlin (23 czerwca 1948 r. – 12 maja 1949 r.). Różnice ideologiczne między aliantami, w wyniku których powstały odmienne warunki wewnętrzne w strefach, a także niemożliwość tworzenia przez Niemcy nowych koncepcji politycznych doprowadziły do utworzenia w dniu 21 września 1949 r. Federalnej Republiki Niemiec, a w dniu 7 października 1949 r. Niemieckiej Republiki Demokratycznej⁹.

Ideą przewodnią wszystkich propozycji reformy walutowej było doprowadzenie do poprawnych relacji między obiegiem pieniądza i towarów poprzez zmniejszenie ilości pieniądza, aby dopasować ceny towarów do poprzedniego (przedwojennego) poziomu. Podstawą reformy stał się tzw. Plan Homburdzki¹⁰ z 18 kwietnia 1948 r. wykorzystany i realizowany przez aliantów. Początkowo alianci (USA, Wielka Brytania, Francja, Związek Radziecki) planowali wspólną reformę walutową. Rozbieżności między aliantami spowodowały, że reforma walutowa w wyniku nalegań USA została wprowadzona 20 czerwca 1948 r.

⁹ W. Czapliński, A. Galas, W. Korta, *Historia Niemiec*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1990, s. 705.

¹⁰ *Entwurf eines Gesetzes zur Neuordnung des Geldwesens*, „Verwaltung für Finanzwesen des Vereinigten Wirtschaftsgebietes”, Springer Verlag, Heidelberg 1948, s. 32.

w trzech strefach zachodnich, a 23 czerwca 1948 r. oddzielnie w strefie wschodniej.

Prywatnie oszczędności i wkłady bankowe łącznie z oszczędnościowymi wyrażone w markach Rzeszy zostały zamienione na nowe marki niemieckie w relacji 10 RM = 1 DM. Połowa z nowo otrzymanej kwoty po sprawdzeniu źródeł ich pochodzenia przez urzędy finansowe była do dyspozycji właściciela. Druga połowa została w październiku 1948 r. ponownie podzielona, 1/5 była do dyspozycji właściciela, 1/10 przeznaczona na cele inwestycyjne i przekazana na specjalne konta, reszta, czyli 7/10, została zredukowana do 0, a więc skreślona, gdyż możliwość dysponowania tymi środkami stworzyłaby zagrożenie skuteczności reformy. Zostało anulowane około 35% obiegu pieniężnego. Uwalnianie cen trwało do 1952 r., co zaowocowało wzrostem podaży towarowej. Stabilizacja została osiągnięta. Po wprowadzeniu reformy kurs walutowy wynosił 3,33 marki za 1 dolara amerykańskiego. W 1949 r. nastąpiła dewaluacja marki do poziomu 4,20 marki za dolara. W 1961 r. została wprowadzona pełna wymienialność marki i osiągnięto kurs wymiany 4 marki za dolara¹¹.

Effekt netto reformy walutowej to inwersja, czyli zamiana starej waluty na nową w relacji 100:6,5. Te ostre cięcia reformy spowodowały pogorszenie sytuacji socjalnej obywateli. Aby temu zapobiec i spowodować mniej bolesne wprowadzanie reformy w życie został uruchomiony mechanizm ochronny. W myśl podstawowych założeń zachodnioniemieckiej reformy walutowej każdy obywatel (także nieletni) otrzymał 20 czerwca 1948 r. 40 DM (tzw. *Kopfgeld*), a po dwóch miesiącach dodatkowo jeszcze 20 DM. Zakłady prowadzące działalność gospodarczą otrzymały 60 DM na jednego zatrudnionego, instytucje publiczne, m.in. kolej i poczta, otrzymały środki odpowiadające dotychczasowym średniomiesięcznym przychodom.

Aby zabezpieczyć skuteczność reformy i nie dopuścić do ponownego silnego wzrostu ilości pieniądza, zostały utworzone przez zachodnich aliantów nowe struktury w Niemczech:

- Die Bank Deutscher Länder, z którego powstał w 1957 r. Deutsche Bundesbank, spełniający funkcje banku centralnego dla trzech zachodnich stref i sprawujący kontrolę nad ilością pieniądza oraz posiadający wyłączność emisji pieniądza. Została jemu zapewniona ze strony rządu federalnego i rządów krajowych pełna niezależność;

- gminy, landy i instytucje użyteczności publicznej, mające własny budżet musiały pokrywać swoje wydatki poprzez własne przychody. Niedopuszczalne były deficyty budżetowe, a kredyty mogły być zaciągane tylko w celu wyrównania chwilowej luki finansowej. Bezpośrednie zaciąganie kredytów przez rząd federalny i rządy landów w Bundesbanku (banku centralnym) możliwe było tylko w celach doraźnych w bardzo ograniczonym zakresie, co oznacza, że

¹¹ W. Morawski, *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2002, s. 333.

deficyt budżetowy nie mógł być wyrównany poprzez puste dodrukowanie pieniądza. Zasady te są nadal aktualne.

Reforma walutowa stworzyła nowy pieniądź, jakim stała się marka niemiecka. Był to czysty pieniądź papierowy, bez pokrycia w złocie, dewizach czy zasobach naturalnych, mimo to był on postrzegany jako pełnowartościowy, gdyż jego ilość była ograniczona, przez co był pożądanym. To spowodowało, że posiadał dużą siłę nabywczą i spełniał funkcję środka wymiany. Czarny rynek i handel wymienny ustąpiły miejsca szybko rozwijającemu się oficjalnemu rynkowi. Wzrosła podaż towarów i popyt na nie. Produkcja przemysłowa w pierwszych 6 latach funkcjonowania reformy (do 1954 r.) wzrosła 4,5-krotnie. Wzrost produktu narodowego brutto był jednak wolniejszy, w wyniku opóźnień w rolnictwie i w sektorze usług.

Oprócz efektów pozytywnych wystąpiły także skutki negatywne. W pierwszym roku nastąpił wzrost cen na surowce podstawowe o 26%, na środki spożywcze o 18% i na ubrania o 35%¹². Jako przyczyny wzrostu należy wymienić wystąpienie chęci nadrobienia zaległego popytu, wyczerpanie się zapasów towarowych, zbyt dużą ilość pieniądza i zbyt dużą szybkość obrotu pieniądza. Zadowalające efekty reformy walutowej z 1948 r. nie byłyby możliwe bez przeprowadzenia jednocześnie reformy gospodarczej.

3. Charakterystyka systemu gospodarczego NRD

Utworzenie Niemieckiej Republiki Demokratycznej na obszarze strefy radzieckiej nadało odmienny charakter gospodarczy i polityczny nowemu państwu niemieckiemu. Ekonomiczny system NRD to typowy system centralnie zarządzany. Kierowanie gospodarką odbywało się na podstawie centralnego planu gospodarczego. Podmioty gospodarcze były zobligowane do realizacji zadań planowych. Realizacja była zapewniona przez rozbudowę planów szczegółowych i wykorzystanie środków przymusu. W NRD nie istniały prywatne środki produkcji. Formą własności państwowej były przedsiębiorstwa państwowe (niem. *volkseigene Betriebe* — VEB), które nie były samodzielnymi podmiotami gospodarczymi, lecz były zrzeszone w 126 centralnie zarządzanych i w 95 okręgowo (lokalnie) zarządzanych koncernach tzw. kombinatach¹³. Ze względu na wielkość zakładu i wielkość produkcji kombinaty te miały pozycję monopolisty. Państwowy sektor rolniczy funkcjonował w formie rolniczych spółdzielni, a więc była to też pozycja monopolistyczna. Tylko w handlu i w sektorze usług dopuszczono do funkcjonowania prywatne przedsiębiorstwa. Na koniec 1988 r. z ogólnej ilości 8,9 mln zatrudnionych aż 8,2 mln było zatrudnionych w sekto-

¹² C. Buchheim, *Die Währungsreform 1948...*, s. 229.

¹³ *Unternehmer* Nr. 2. Jahrgang 1990, s. 20.

rze państwowym, a ponad 500 tys. znalazło zatrudnienie w prywatnym sektorze, w 1988 r. sektor prywatny w NRD wytwarzał 3,5% PB¹⁴.

Reforma walutowa z dnia 20 czerwca 1948 r. w trzech strefach zachodnich wywołała odwetową reakcję ZSRR, którą była prawie roczna blokada Berlina. W strefie wschodniej pośpiesznie wprowadzono reformę walutową w dwa dni później. Zgodnie z założeniami reformy wprowadzone zostały nowe wschodnie marki w relacji 1:1 przy wymianie do 70 marek na osobę. Powyżej tej granicy gotówka była wymieniana w relacji 10:1, natomiast relacja wymiany wkładów w zależności od ich wysokości¹⁵. W początkowym okresie nie było nowych marek, dokonano tylko przestemplowania istniejących starych marek Rzeszy. Został stworzony także nowy jednoszczeblowy system bankowy z powstałym w lipcu 1948 r. Deutsche Notenbank pełniącym funkcje banku centralnego NRD i przekształconym w 1968 r. w Staatsbank der DDR. W ramach nowego systemu politycznego dokonana została także w 1949 r. nacjonalizacja istniejących oddziałów banków komercyjnych. Także system bankowy NRD został więc podporządkowany wymogom gospodarki centralnie planowanej. Nowa waluta NRD — marka wschodnia — była niewymienialna, o sztywnym kursie do dolara amerykańskiego, który wynosił do 1971 r. 2,22 marki za dolara, jednak po 1971 r. oficjalny kurs systematycznie wzrastał.

4. Reforma walutowa i 1990 rok w NRD

Zmiany systemowe końca lat 80. XX wieku zachodzące w Europie Środkowo-Wschodniej objęły także NRD. W wyniku pokojowej rewolucji z listopada 1989 r. i obalenia rządu SED zaistniała możliwość transformacji gospodarki. Przekształcenie systemu bankowego z gospodarki centralnie planowanej w sprawny system funkcjonujący w gospodarce rynkowej wymagało wielu zabiegów. Koniecznym stało się stworzenie skutecznej kontroli nad obiegiem pieniężnym. Można było to osiągnąć poprzez stworzenie niezależnego banku centralnego, a także dwuszczeblowego systemu bankowego, w którym kredyty byłyby udzielane na zasadach rynkowych, który to system proponuje różne formy tworzenia kapitału i w którym obowiązują rynkowe zasady konkurencyjności.

Głównym problemem stał się proces pełnego zjednoczenia Niemiec. Podstawą działań stała się propozycja zgłoszona w dniu 7 lutego 1990 r. przez rząd RFN na ręce rządu NRD utworzenia Unii walutowo-gospodarczo-socjalnej. Efektem aprobaty tej propozycji było przyjęcie tzw. Układu państwowego (niem. *Staatsvertrag*), na mocy którego wprowadzono z dniem 1 lipca 1990 r. markę zachodnioniemiecką na obszarze NRD. Końcowym punktem politycznego zjednoczenia było wstąpienie NRD do Republiki Federalnej Niemiec w dniu 3 paź-

¹⁴ Untermehmer Nr. 3 Jahrgang 1990, s.10.

¹⁵ W. Morawski, *Zarys powszechnej historii pieniądza...*, s. 333.

dziennika 1990 r. na podstawie Układu Zjednoczeniowego (niem. *Einigungsvertrag*)¹⁶.

Propozycja Bundesbanku z marca 1990 r. odnośnie do wymiany marek wschodnich na zachodnie w relacji 2:1 spotkała się z niezadowoleniem obywateli NRD. Ostatecznie z dniem 1 lipca 1990 r. dokonano wymiany zarobków, rent, stypendiów i gotówki w relacji 3:1. Wymiana pieniędzy zaplanowana na dzień 1 lipca 1990 r. mogłaby spowodować chaos i problemy logistyczne związane z określeniem ilości potrzebnej gotówki, toteż od połowy czerwca 1990 r. banki wydawały swoim klientom tzw. kwity wypłaty (niem. *Auszahlungsquittungen*). Odejście od bezpośredniej wymiany gotówkowej miało za zadanie rozładowanie tłoku klientów w dniu wymiany i rozciągnięcie wymiany na kilka dni, co miało także aspekt społeczny, wzbudzający zaufanie do całej procedury wymiany, a w związku z tym łagodzący ewentualne napięcia. W dniach 1-2 lipca 1990 r. możliwa była wymiana marek wschodnioniemieckich na zachodnioniemieckie we wszystkich bankach NRD i w prawie 10 tys. punktach wymiany zorganizowanych m.in. w urzędach i szkołach, natomiast od 3 do 6 lipca wymiana była możliwa w bankach, które wcześniej wystawiły kwity wypłaty¹⁷. Do dyspozycji na rzecz wymiany przygotowano łącznie 27,5 mld DM w banknotach i 202 mln DM w monetach¹⁸. W pierwszej fazie wymiany statystyczny obywatel NRD miał do dyspozycji ograniczoną ilość gotówki w nowej walucie (łącznie 4 mld DM), co wywołało z jednej strony zahamowanie potencjalnego szturm na zakupy, a z drugiej strony wzbudziło niepewność odnośnie do dalszego rozwoju gospodarczego.

Przejęcie odpowiedzialności za politykę monetarną we wschodnich landach przez Bundesbank zaowocowało tym, że proces wymiany walut przebiegł bez zakłóceń, a w efekcie końcowym także bez oznak wzrostu inflacji. Dopasowanie mało konkurencyjnej wschodnioniemieckiej gospodarki do wymogów gospodarki rynkowej stwarzało jednak wiele problemów. Sam proces wymiany przebiegał bezproblemowo, natomiast skutki restrukturyzacji gospodarki wschodnioniemieckiej oceniane są negatywnie, gdyż nastąpił wzrost bezrobocia, a koszty zjednoczenia przekroczyły wszelkie wyobrażenia.

Wnioski końcowe

Reforma walutowa była w Niemczech wykorzystywana jako ostateczna metoda naprawy gospodarki. W XX wieku w Niemczech przeprowadzano aż 3 razy reformę walutową.

¹⁶ T. Brochhagen, *Die Westdeutsche Währungsreform von 1948 und die Währungsreform 1990 in der DDR: eine vergleichende Betrachtung*, Tectum Verlag, Marburg 1997, s. 93.

¹⁷ Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Juni 1990, s. 44. Monatsbericht der Deutschen Bundesbank., Oktober 1990, s. 29.

¹⁸ Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Oktober 1990, s. 28.

Pierwsza reforma miała miejsce w listopadzie 1923 r., gdyż w wyniku inflacji i hiperinflacji dotychczasowy system walutowy został zdeorganizowany i stał się niesprawny. Dwie następne reformy zostały wymuszone zarówno przez nowe, jednak odmienne uwarunkowania polityczne i ekonomiczne, w obu przypadkach istniała sytuacja inflacji zawieszanej. Także w obu przypadkach nastąpiło przejście od odmiennych co prawda typów, ale jednak gospodarki państwowej do gospodarki rynkowej. Reforma z czerwca 1948 r. doprowadziła do wprowadzenia nowej waluty D-Marki (marka zachodnia) na obszarze trzech zachodnich stref i części Berlina. Reforma z lipca 1990 r. przeprowadzona na obszarze strefy wschodniej (NRD) wprowadziła markę zachodnią na miejsce istniejącej marki wschodniej. W wyniku trzeciej reformy nastąpiło scalenie obydwu części Niemiec, powstał jednolity obszar walutowy, wyposażony w jeden pieniądz (marka zachodnia), a Bundesbank (bank centralny Niemiec Zachodnich) przejął funkcje banku centralnego nad całym obszarem Niemiec.

Dla reformy zarówno z 1948 r., jak i z 1990 r. brak jest wyczerpujących interpretacji teoretycznych. Dotychczasowe koncepcje nie opisują w sposób wyczerpujący tego typu transformacji, zarówno odnośnie do przesłanek, przebiegu, jak i skutków. Za sprawdzalny schemat postępowania można przyjąć jedynie koncepcję L. Erharda reformy walutowej z 1948 r.

Literatura

- Brochhagen T., *Die Westdeutsche Währungsreform von 1948 und die Währungsreform 1990 in der DDR: eine vergleichende Betrachtung*, Tectum Verlag, Marburg 1997.
- Buchheim C., *Die Währungsreform 1948 in Westdeutschland*, „Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte” 36/1988.
- Conze W., Hentschel V., *Deutsche Geschichte*, Verlag Ploetz, Freiburg-Würzburg 1996.
- Czapliński W., Galas A., Korta W., *Historia Niemiec*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1990.
- Deutsche Bundesbank. Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975*, Frankfurt/Main 1976.
- Entwurf eines Gesetzes zur Neuordnung des Geldwesens*, „Verwaltung für Finanzwesen des Vereinigten Wirtschaftsgebietes” Springer Verlag, Heidelberg 1948.
- Erhard L., *Wohlstand für alle*, Düsseldorf 1957.
- Monatsbericht der Deutschen Bundesbank*, Juni 1990.
- Monatsbericht der Deutschen Bundesbank*, Oktober 1990.
- Morawski W., *Zarys powszechnej historii pieniądza i bankowości*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2002.
- Unternehmer Nr. 2, Jahrgang 1990.
- Unternehmer Nr. 3, Jahrgang 1990.
- Wallich H. C., *Triebkräfte des deutschen Wiederaufstieges*, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt/Main 1955.

Skuteczność zachodnioniemieckiej reformy walutowej z 1948 roku i reformy walutowej w NRD z 1990 roku

Streszczenie

Przyczyny przeprowadzenia reformy walutowej w Niemczech Zachodnich w 1948 r. i w Niemczech Wschodnich (NRD) w 1990 r. były bardzo podobne. Wśród najważniejszych należy wymienić występującą nadwyżkę ilości pieniądza jako efekt państwowego zarządzania rynkiem w Niemczech Zachodnich, a w przypadku NRD — jako efekt socjalistycznego centralnego planowania. Obok zasadniczych podobieństw istniały także różnice między tymi reformami. W wyniku reformy w Niemczech Zachodnich powstał nowy pieniądz i została stworzona nowa gospodarka, która w przyszłości okazała się gospodarką bardzo stabilną. Reforma walutowa w NRD w 1990 r. miała inne podłoże, gdyż była efektem włączenia i zintegrowania części wschodniej (NRD) z częścią zachodnią Niemiec (RFN). Zintegrowanie NRD z częścią Zachodnią Niemiec pod względem monetarnym było bezproblemowe, natomiast integracja gospodarcza napotykała wiele trudności, mimo to ta radykalna zmiana systemu spotkała się z aprobatą społeczeństwa.

Efficiency of currency reform in West Germany of 1948 and in the German Democratic Republic of 1990

Summary

Reasons of conducting of currency reforms in West Germany in 1948 and in East Germany (GDR) of 1990 were very similar. It belongs to mention among most important reasons taking a stand surplus amount money as effect of state management in West Germany market, but in case of GDR as effect of socialist central planning. Beside these fundamental similarities, there were also differences between these reforms. Currency reform had other basis in 1990 in GDR, because there was effect of inclusion and integrating eastern part of Germany (GDR) with western part (FRG). Integrating GDR with western part of Germany was trouble-free in respect monetary, however, economic integration met many difficulties, in spite of it, and this drastic change of system has faced each other with improvement of society.

JOANNA IDCZAK

Polityka państwa wobec producentów rolnych i ochrona rynku rolnego w statystykach OECD

Wstęp

Celem artykułu jest omówienie metod pomiaru poziomu wsparcia rolnictwa, stosowanych w statystyce OECD, a także porównanie znaczenia polityki rolnej i polityki ochrony rynku rolnego w państwach środkowej Europy na tle UE i OECD. Podjęto próbę oceny stopnia oddziaływania instrumentów interwencji państwa na urynkwienie produkcji rolnej.

W artykule przedstawiono zakres i metodologię pomiaru wielkości pomocy publicznej dla producentów rolnych, stosowaną przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, obejmującą bezpośrednie i pośrednie instrumenty polityki rolnej stosowane na świecie. Porównano poziom dotowania producentów rolnych mierzony za pomocą miernika PSE w 4 państwach środkowoeuropejskich, tj. w Polsce, Czechach, Słowacji i na Węgrzech oraz w UE i OECD. Wykorzystano dane o przeciętnej wielkości wsparcia producentów rolnych w latach 1991-2003. W dalszej części omówiono metody pomiaru poziomu interwencji rynkowej i ochrony rynków rolnych. Porównano średnią wartość mierników NAC i NPC dla producentów rolnych w państwach środkowej Europy w latach 1991-1993 i 2001-2003 oraz w UE i OECD w latach 1986-1988 i 2002-2004.

1. Metodologia pomiaru poziomu wsparcia producentów rolnych

Wskaźnik wsparcia producentów (*Producer Support Estimate*, PSE) określa wartość nominalnych transferów pochodzących od konsumentów i podatników przekazywanych producentom rolnym. Są one mierzone w cenach bieżących uzyskiwanych przez producenta rolnego oraz w wartościach brutto, gdyż przy ich obliczaniu nie uwzględnia się kosztów polityki rolnej ponoszonych przez producentów rolnych.

Instrumenty polityki rolnej stosowane na świecie zostały w ramach statystyki OECD pogrupowane według ustalonej klasyfikacji. W skład wskaźnika wspar-

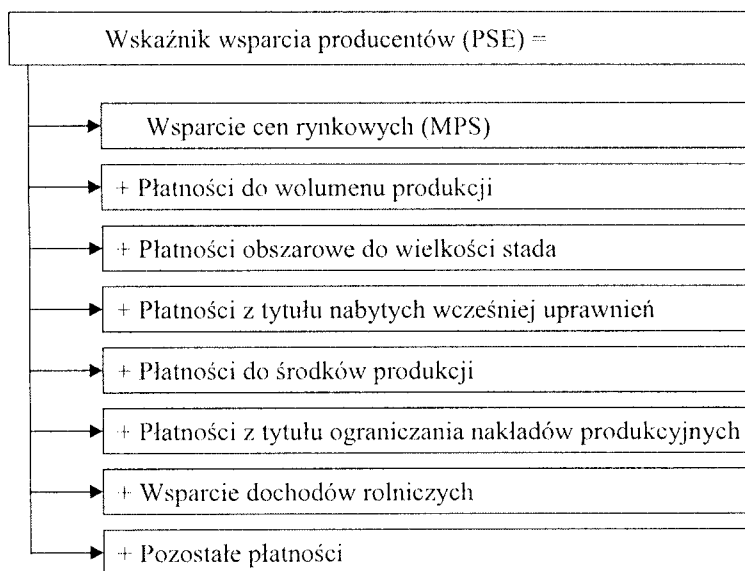
cia producentów rolnych (PSE) wchodzi osiem grup instrumentów dzielonych według tytułów wsparcia warunkujących otrzymanie przez producenta rolnego ustanowionej formy pomocy publicznej.

Pierwsza grupa instrumentów dotyczy wsparcia cen rynkowych (*Market Price Support*, MPS). Należą do niej wszystkie instrumenty polityki, które zmieniają poziom cen produktów rolnych uzyskiwanych przez producentów na rynku krajowym.

Do drugiej grupy instrumentów polityki rolnej przypisuje się wszelkie płatności do wolumenu produkcji. Uzyskanie ich przez producentów rolnych zależy od wytworzenia ustalonego rodzaju produktu lub grupy produktów, dla których ustanowiono pomoc w formie dotacji. Mogą one być przydzielane zarówno do limitowanych, jak i Nielimitowanych wielkości produkcji.

Rysunek 1

Klasyfikacja instrumentów wsparcia producentów rolnych w statystyce OECD



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Portugal, *Methodology for the measurement of support and use in policy evaluation*, OECD, Paris 2002.

Kolejna grupa instrumentów została zatwierdzona jako płatności obszarowe lub do wielkości stada. Są to dopłaty warunkowane powierzchnią określonego rodzaju produkcji roślinnej lub utrzymaniem odpowiedniej liczby stada (liczone na hektar lub na sztukę hodowlaną).

Historyczne uprawnienia do otrzymania płatności, prawnie nabyte przez rolników przed wprowadzeniem nowych instrumentów, wchodzi w skład następnej grupy w rodzajowej klasyfikacji form pomocy publicznej dla rolnictwa. Jest

Tabela 1

Wsparcie producentów rolnych w Polsce, UE i OECD
(udział wsparcia w przychodach całkowitych z produkcji rolniczej)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
OECD	36,1	34,7	35,6	34,8	32,5	30,1	29,3	33,8	35,6	32,4	30,7	31,2	31,7
UE 15	40,8	37,2	38,9	37,1	38,0	34,8	34,4	38,5	39,7	34,4	33,9	35,2	37,4
Polska	7,0	9,1	16,7	22,1	16,4	19,1	18,1	27,7	24,1	15,1	14,6	14,3	8,7

Źródło: OECD Factbook, OECD 2005

W Polsce na tle krajów wysoko rozwiniętych relatywny poziom wsparcia uzyskiwanego przez producentów rolnych jest znacząco niski. Z wyłączeniem krótkich okresów tj. 1994 rok oraz lata 1996-1999, gdy udział wsparcia w dochodach rolniczych wynosił prawie lub nieco ponad 20%, udział bezpośrednich transferów realizowanych w ramach polityki rolnej był przeciętnie o 20% niższy niż w wysoko rozwiniętych krajach OECD i UE.

Tabela 2

Wsparcie producentów rolnych w krajach środkowej Europy (średnioroczny udział wsparcia w przychodach całkowitych z produkcji rolniczej)

	1991-1994	1995-1997	1998-2000	2001-2003	1991-2003
Czechy	27,1	9,6	21,9	25,0	21,4
Polska	13,7	17,9	22,3	12,5	16,4
Słowacja	27,4	8,6	27,7	19,5	21,3
Węgry	17,8	11,6	23,6	27,3	19,9

Źródło: OECD Factbook, OECD 2005

Pozycja producentów rolnych w krajach środkowoeuropejskich na tle producentów w wysoko rozwiniętych krajach OECD i UE jest znacznie słabsza, zważywszy na pomoc publiczną, jaka jest do nich kierowana. Udział płatności i transferów bezpośrednich w dochodach rolniczych jest znacznie niższy niż w krajach wysoko rozwiniętych. W miarę rozwoju gospodarek środkowoeuropejskich poziom wsparcia produkcji rolniczej będzie osiągał ustalony poziom dla krajów Unii Europejskiej i średni poziom OECD (por. tab. 2)

Wśród krajów środkowoeuropejskich naj słabszą pozycję w uzyskiwaniu wsparcia z środków publicznych w latach 1991-2003 uzyskali producenci rolni w Polsce. W największym stopniu wśród 4 wymienionych państw dotowano rolnictwo w Czechach i Słowacji. Udział wsparcia w dochodach uzyskiwanych przez producentów rolnych w tych krajach był nadal o 10% niższy niż przeciętnie w krajach OECD i o 16% niższy niż w krajach UE.

3. Pomiar poziomu interwencji rynkowej i ochrony rynku rolnego

Nominalny wskaźnik interwencji na rynku producenta (*the producer Nominal Assistance Coefficient*, NACp) wskazuje na wartość bezpośredniego wsparcia, jakie otrzymują krajowi producenci rolni oraz wsparcia pośredniego realizowanego przez politykę ochrony cen produktów rolniczych na rynku krajowym. Wartość wskaźnika bliska jedności oznacza, że przychody pochodzą ze sprzedaży rynkowej bez wsparcia z środków publicznych. Zatem im wyższy (niższy) wskaźnik NACp, tym niższy (wyższy) udział przychodów ze sprzedaży rynkowej produktów i tym wyższy (niższy) udział bezpośrednich i rynkowych transferów z środków publicznych. Interpretacja NACp jako wskaźnika orientacji rynkowej oznacza, iż pokazuje on siłę wpływu sygnałów rynkowych na produkcję rolniczą relatywnie do wpływu interwencji państwa. Algebraiczna wersja wskaźnika interwencji państwa wobec producentów rolnych przedstawia się następująco¹:

$$\% \text{ PSE} = \text{PSE} / (\text{Q} \cdot \text{Pp} + \text{PP}) \cdot 100 \quad (1)$$

$$(100 - \% \text{ PSE}) = \text{Q} \cdot \text{Pb} / (\text{Q} \cdot \text{Pp} + \text{PP}) \cdot 100 \quad (2)$$

$$[100 \cdot 1 / (100 - \% \text{ PSE})] = [\% \text{ PSE} / (100 - \% \text{ PSE}) + 1] = [(\text{PSE} / \text{Q} \cdot \text{Pb}) + 1] = \text{NACp} \quad (3)$$

gdzie:

PP — oznacza płatności bezpośrednie dla producentów rolnych, liczone jako różnica między wskaźnikiem wsparcia producentów rolnych a wskaźnikiem wsparcia cen rynkowych (PSE – MPS),

Q.Pp — jest to wartość produkcji w cenach producenta (bez płatności do wolumenu produkcji),

Q.Pb — jest to wartość produkcji w cenach rynku światowego.

Równanie (1) wskazuje wartość bezpośrednich transferów środków publicznych płynących do producentów rolnych. Drugie równanie (2) wskazuje, jaka część dochodów producentów rolnych powstaje w wyniku sprzedaży produkcji na rynku. Ostatnie równanie (3) wskazuje na różnicę wartości dochodów, jaką uzyskują producenci na rynku krajowym, wobec wartości, jaką uzyskiwaliby, sprzedając swoją produkcję na rynkach światowych i nie uzyskując krajowej pomocy publicznej.

Jeśli przeciętnie w UE w 2003 r. PSE stanowił udział 37,4% w przychodach całkowitych z produkcji rolniczej, to średni 62,6% przychodów pochodziło ze sprzedaży na rynku po cenach krajowych, co oznacza, że wartość przychodów producentów krajowych stanowiła 159,7% wartości sprzedaży produkcji po cenach światowych, bez jakiegokolwiek pomocy publicznej, tj. $\text{NACp} = 1,60$.

¹ L. Portugal, *Methodology for the measurement of support and use in policy evaluation*, OECD, Paris 2002.

W analizowanym przypadku wartość bezpośredniego wsparcia, jakie otrzymują krajowi producenci rolni, oraz wsparcia pośredniego realizowanego przez politykę ochrony cen produktów rolniczych na rynku krajowym wynosiła prawie 60%.

Kolejnym miernikiem jest nominalny wskaźnik ochrony rynku producenta (*the producer Nominal Protection Coefficient*, NPCp), który mierzy relację krajowych cen produktów rolnych do cen światowych tych samych produktów. Wartość produkcji rolnej w cenach rynku krajowego jest powiększona o wartość płatności do wolumenu produkcji rolnej. Algebraiczna forma wskaźnika jest następująca²:

$$\text{NPCp} = (\text{Pp} + \text{PO}/1 \text{ tona}) / \text{Pb} = [(\text{Pp}-\text{Pb}) + \text{PO}/1 \text{ tona}]/\text{Pb} + 1(4)$$

gdzie:

Pp — jest to cena rynku krajowego,

Pb — jest to cena rynku światowego,

PO — płatność do wolumenu produkcji.

Wartość nominalnego wskaźnika ochrony rynku producenta wynosząca 2 oznacza, że ceny uzyskiwane przez producentów są dwukrotnie wyższe relatywnie do cen na rynku światowym. Wskaźnik ten jest interpretowany jako nominalna stopa ochrony rynku producenta, w przypadku gdy jego wartość jest większa od jedności, wskazuje na wysokość subsydiów eksportowych, jakie byłyby konieczne, aby producenci rolni sprzedali produkcję za granicą.

4. Zróżnicowanie poziomu interwencji rynkowej i ochrony rynku rolnego

NACp mierzy stopień orientacji rynkowej gospodarstw rolnych. Im większy jest udział pomocy publicznej w przychodach ze sprzedaży produkcji rolniczej, tym słabszy jest wpływ sił rynkowych na decyzje ekonomiczne gospodarstw rolnych. W latach 1986-1988 przeciętna wartość nominalnego wskaźnika interwencji na rynku producenta w UE była wyższa prawie o 15% od przeciętnej wielkości dla OECD. Oznacza to, iż interwencja rynkowa w krajach UE była wyższa niż przeciętnie w OECD (tab. 3).

W latach 2002-2004 przeciętna wielkość interwencji na rynku producenta wynosiła 1,29 i była niższa o 18% w porównaniu do średniej z lat 1986-1988. Oznacza to niewielki spadek interwencji rynkowej państwa po stronie producentów rolnych. W większym stopniu zmniejszał się udział pomocy publicznej w przychodach ze sprzedaży produkcji rolniczej w Unii Europejskiej. Przeciętnie w latach 2002-2004 nominalny wskaźnik interwencji na rynku producenta wynosił 1,30, co oznacza, iż obniżył się on w stosunku do średniej wielkości w latach 1986-1988 prawie o 28%. Jego poziom wyrównał się z przeciętną wy-

² Ibidem.

sokością dla OECD. Spadek NACp oznacza ograniczanie interwencji na rynkach rolnych w krajach należących do UE i OECD i generowanie większej części przychodów ze sprzedaży rynkowej produkcji po cenach bardziej rynkowych niż interwencyjnych.

Tabela 3

Ochrona rynku rolnego w UE i OECD

Wyszczególnienie	1986-1988	2002-2004
Nominalny wskaźnik interwencji na rynku producenta (NACp)		
OECD	1,57	1,29
UE	1,80	1,30
Nominalny wskaźnik ochrony rynku producenta (NPCp)		
OECD	1,60	1,44
UE	1,71	1,52

Źródło: *Agricultural policies in OECD countries: monitoring and evaluation*, OECD 2005.

Im większa jest wartość subsydiów eksportowych, ceł importowych oraz wysokość wsparcia cen, tym silniejsza jest ochrona rynku wewnętrznego. W latach 2002-2004 w OECD i UE przeciętna wartość nominalnego wskaźnika ochrony rynku producenta (NPCp) obniżyła się w ujęciu procentowym kolejno o: 11 i 13 w relacji do średniej z lat 1986-1988. Oznacza to zmniejszenie luki cenowej i niższy poziom ochrony rynku przez instrumenty ograniczające import i wspierające eksport. Mimo większego spadku przeciętnej wartości miernika dla UE różnica między stopniem ochrony rynku wewnętrznego w stosunku do OECD utrzymuje się średnio na poziomie 6%.

Tabela 4

Ochrona rynku rolnego w krajach środkowej Europy

Wyszczególnienie	1991-1993	2001-2003
Nominalny wskaźnik interwencji na rynku producenta (NACp)		
Czechy	1,54	1,20
Polska	1,08	1,15
Słowacja	1,17	1,13
Węgry	1,15	1,19
Nominalny wskaźnik ochrony rynku producenta (NPCp)		
Czechy	1,49	1,35
Polska	1,13	1,17
Słowacja	1,40	1,27
Węgry	1,20	1,39

Źródło: *Agricultural policies in OECD countries: monitoring and evaluation*, OECD 2005.

W krajach środkowej Europy poziom interwencji rynkowej i ochrona rynków rolnych jest przeciętnie na znacznie niższym poziomie niż w UE czy OECD. Najwyższy poziom interwencji rynkowej w latach 1991-1993 występował w Czechach, najniższy z kolei w Polsce. W latach 2001-2003 nastąpiło obniżenie wartości nominalnego wskaźnika interwencji na rynku producenta (NACp) w Czechach i Słowacji, z kolei w Polsce i na Węgrzech nastąpił nieznaczny wzrost jego wartości w relacji do średniej w latach 1991-1993 (por. tab. 4).

Wartość nominalnego wskaźnika ochrony rynku producenta (NPCp) w latach 1991-1993 była najwyższa w Czechach i najniższa w Polsce. Podczas gdy w Czechach i Słowacji wskaźnik ten uległ obniżeniu w latach 2001-2003, to w Polsce i na Węgrzech wzrósł. Nadal w latach 2001-2003 w najmniejszym stopniu ochrona rynku wewnętrznego była realizowana w Polsce.

Podsumowanie

Fundamentalnym celem reform polityki rolnej podejmowanych w XX wieku jest ograniczenie stopnia ochrony rynku i wzrost orientacji rynkowej produkcji rolniczej. Instrumenty polityki ochrony rynku wpływają na izolację rynków wewnętrznych wobec rynku światowego, a instrumenty sektorowej interwencji państwa osłabiają wpływ mechanizmu rynkowego na produkcję, handel i konsumpcję produktów rolniczych, tj. orientację rynkową gospodarstw rolnych.

W krajach UE znacznie większy postęp w ograniczaniu wpływu polityki rolnej następuje w zakresie interwencji cenowej na rynkach rolnych, słabszy postęp dotyczy instrumentów polityki handlowej ochraniających rynek producenta krajowego. Postępująca redukcja protekcji na granicach i urynkowienie cen pozwala zwiększyć działania w zakresie polityki dochodowej i ochrony środowiska naturalnego. Wykazany kierunek zmian jest zgodny z podstawowymi celami reform polityki rolnej podejmowanych w różnych krajach na świecie.

Państwa środkowej Europy w dużo niższym stopniu niż pozostałe państwa UE i OECD interweniowały na rynkach produktów rolniczych, jak również stosowały znacznie mniej instrumentów polityki ochrony rynku wewnętrznego. Zgodnie ze światowymi tendencjami w państwach tych redukowano interwencjonizm państwowy na rynkach rolnych, z jednoczesnym przesunięciem środków budżetowych na bezpośrednie wsparcie dochodów.

Literatura

- Agricultural policies in OECD countries: monitoring and evaluation*, OECD 2005.
 OECD Factbook, OECD 2005.
 Portugal L., *Methodology for the measurement of support and use in policy evaluation*, OECD, Paris 2002.

Polityka państwa wobec producentów rolnych i ochrona rynku rolnego w statystykach OECD

Streszczenie

W artykule przedstawiono zakres i metodologię pomiaru wielkości pomocy publicznej dla producentów rolnych stosowaną przez OECD. Porównano poziom dotowania produkcji rolniczej mierzony za pomocą miernika PSE w 4 państwach środkowoeuropejskich, tj. w Polsce, Czechach, Słowacji i na Węgrzech oraz w UE i OECD w latach 1991-2003. W dalszej części omówiono metody pomiaru poziomu interwencji rynkowej państwa i ochrony rynków rolnych. Porównano średnią wartość mierników NAC i NPC dla producentów rolnych w państwach środkowej Europy w latach 1991-1993 i 2001-2003 oraz w UE i OECD w latach 1986-1988 i 2002-2004.

The state policy towards farmers and the agricultural market protection in the OECD statistics

Summary

In the article the scope and methodology of measurement of the range of public aid for farmers applied by the OECD has been presented. The level of support for agricultural production measured by the PSE in the four Central European countries: Poland, Czech Republic, Slovakia and Hungary as well as the EU and the OECD in years 1991-2003 has been compared. In the further part methods of measurement of the level of state intervention on market and market protection has been discussed. The average value of the NAC and the NPC measures for agricultural producers in the Central European states in years 1991-1993 and 2001-2003 and in the EU and the OECD in years 1986-1988 and 2002-2004 has been compared.

JAROSŁAW LIRA, FELIKS WYSOCKI

Charakterystyka przestrzeni rolniczej Wielkopolski

Wstęp

W Wielkopolsce występuje zróżnicowanie przestrzenne potencjału produkcyjnego i efektywności gospodarowania w rolnictwie. Różnice te w znacznej mierze są zdeterminowane historią, a w warunkach gospodarki rynkowej nadal wykazują tendencje do pogłębiania się. Na uwarunkowania historyczne nakładają się również inne czynniki, przede wszystkim o charakterze przyrodniczym, demograficznym, społeczno-kulturowym, ekonomicznym (Strategia rozwoju rolnictwa 2000).

Celem pracy jest analiza stanu rolnictwa — opartego na cechach związanych z potencjałem rolnictwa, z jego intensywnością i produktywnością — i jego zróżnicowania przestrzennego w przekroju powiatów w Wielkopolsce. Metodą zastosowaną w analizie przestrzennego zróżnicowania powiatów był syntetyczny miernik rozwoju. Uzyskana typologia ma, oprócz aspektu poznawczego, znaczenie praktyczne. Może bowiem stanowić punkt wyjścia opracowania programów działania dla poszczególnych regionów rolniczych, określających kierunki i możliwości dalszego ich rozwoju. Takie programy tworzą też podstawy dobrego zarządzania regionem i umożliwiają ubieganie się o środki wsparcia z budżetu państwa, z Unii Europejskiej oraz międzynarodowych instytucji finansowych, co w efekcie może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności regionów w skali krajowej i międzynarodowej.

1. Uwagi metodyczne dotyczące klasyfikacji typologicznej powiatów w Wielkopolsce

Metoda pomiaru poziomu rozwoju potencjału rolnictwa, jego intensywności i produktywności w przekroju powiatów opiera się na ogólnie znanych zasadach konstruowania syntetycznego miernika rozwoju i obejmuje 4 następujące etapy:

etap I — zaproponowanie listy cech diagnostycznych charakteryzujących rolnictwo,

etap II — normalizacja wartości cech diagnostycznych,
 etap III — konstrukcja syntetycznego miernika poziomu rozwoju rolnictwa,
 etap IV — wyodrębnienie klas typologicznych powiatów ze względu na poziom rozwoju gospodarki rolnej i ich opis.

Etap I. Do konstrukcji miernika przyjmuje się cechy, których wybór jest oparty na przesłankach merytorycznych i analizie elementów diagonalnych macierzy odwrotnej do macierzy korelacji $\mathbf{R}^1$.

Etap II. Głównym celem normalizacji jest ujednolicenie charakteru cech (poprzez przekształcenie destymulant i nominant w stymulanty) oraz sprowadzenie ich wartości do porównywalności, co polega na pozbawieniu ich mian i ujednoliceniu rzędów wielkości.

W pracy zastosowano normalizację opartą na następujących formułach:

1. Stymulanty

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i \{x_{ij}\}}, \max_i \{x_{ij}\} > 0,$$

2. Destymulanty

$$z_{ij} = \frac{\min_i \{x_{ij}\}}{x_{ij}}, x_{ij} > 0,$$

3. Nominanty

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\text{nom} \{x_{ij}\}}, x_{ij} \leq \text{nom} \{x_{ij}\}, \text{nom} \{x_{ij}\} \neq 0,$$

$$z_{ij} = \frac{\text{nom} \{x_{ij}\}}{x_{ij}}, x_{ij} > \text{nom} \{x_{ij}\}, x_{ij} \neq 0.$$

Wykorzystane przy normalizacji cech wartości wyrażają:

$\max_i \{x_{ij}\}$ — maksymalną wartość j -tej cechy,

$\min_i \{x_{ij}\}$ — minimalną wartość j -tej cechy,

$\text{nom} \{x_{ij}\}$ — nominalną wartość j -tej cechy uznaną za optymalną lub pożądaną.

Etap III. Do konstrukcji miernika syntetycznego zastosowano metodę wzorcową Hellwiga. Im wyższa jest wartość tego miernika, tym wyższy jest poziom rozwoju rolnictwa analizowanego powiatu. Zatem wyższe wartości miernika

¹ Jeżeli cecha jest nadmiernie skorelowana z pozostałymi, to elementy diagonalne macierzy odwrotnej $\mathbf{R}^{-1}$ znacznie przekraczają wartość 10, co jest symptomem złego uwarunkowania numerycznego macierzy $\mathbf{R}$. A. Malina, A. Żeliasz, *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania jakości życia ludności w Polsce w 1994 r.*, „Przegląd Statystyczny” 1/1997, t. 44.

świadczą o wysokim bądź średnim, natomiast bliskie 0 lub ujemne — o niskim albo bardzo niskim poziomie rozwoju rolnictwa.

Etap IV. Wyznaczone wartości syntetycznego miernika wykorzystuje się do liniowego porządkowania powiatów oraz — na tej podstawie — do wyodrębnienia ich klas typologicznych, opierając się np. na analizie różnic w poziomie wartości miernika, obliczonych dla sąsiadujących ze sobą powiatów, które zostały uporządkowane według jego (miernika) malejących wartości.

2. Zróżnicowanie przestrzenne rolnictwa w przekroju powiatów

Proponowaną w pracy metodę pomiaru poziomu rolnictwa za pomocą syntetycznego miernika rozwoju Hellwiga zastosowano do wyodrębnienia typów gospodarki rolnej w Wielkopolsce. Badaniu poddano 35 powiatów województwa wielkopolskiego, w tym 4 miasta na prawach powiatu.

W pierwszym etapie konstrukcji syntetycznego miernika do analizy gospodarki rolnej w ujęciu przestrzennym przyjęto 11 cech (wskaźników), których wybór został oparty na przesłankach merytorycznych i analizie elementów diagonalnych macierzy odwrotnej do macierzy korelacji **R**. Są to:

- udział użytków rolnych w powierzchni ogółem powiatu w % (udział UR),
- powierzchnia użytków rolnych w ha na 1 mieszkańca (UR/1 mieszkańca),
- wskaźnik jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej w punktach (jakość przestrzeni),
- pracujący w rolnictwie, łowiectwie i leśnictwie, rybołówstwie i rybactwie (stan na 31 grudnia 2002 r.) na 100 ha użytków rolnych (pracujący),
- kierujący gospodarstwem rolnym, posiadający co najmniej średnie wykształcenie rolnicze w % ogółu kierujących (wykształcenie),
- ciągniki na 100 ha użytków rolnych (ciągniki),
- udział powierzchni użytków rolnych indywidualnych gospodarstw rolnych o powierzchni 15 ha i więcej w powierzchni użytków rolnych indywidualnych gospodarstw rolnych w % (udział 15 ha),
- intensywność zorganizowania produkcji rolniczej ogółem w punktach (intensywność),
- wydatki poniesione przez gospodarstwa rolne na cele inwestycyjne i produkcyjne na 1 ha użytków rolnych w zł (wydatki/1 ha UR),
- towarowa produkcja rolnicza na 1 pełnozatrudnionego w zł (produkcja/zatr.),
- udział gospodarstw indywidualnych o dochodach przekraczających 50% dochodów z działalności rolniczej w ogólnych dochodach gospodarstw domowych w % (dochody)².

² Źródłem informacji o rolnictwie powiatów województwa wielkopolskiego były dane pochodzące z publikacji: *Rocznik Statystyczny Województw (2003), Ważniejsze dane o podregionach, powia-*

Podstawowe charakterystyki liczbowe cech opisujących przestrzeń rolniczą dotyczące 35 powiatów województwa wielkopolskiego podano w tab. 1.

Z analizy danych wynika, że najniższy, nieprzekraczający 50% udział użytków rolnych w ogólnej powierzchni miały miasta na prawach powiatów (Poznań — 21,7%, Konin — 30,9%, Leszno — 38,4% i Kalisz — 49,5%) oraz 4 powiaty ziemskie zlokalizowane w północno-zachodniej części województwa wielkopolskiego (czarnkowsko-trzcianecki — 37,5%, międzychodzki — 40,3%, złotowski — 42,3% i nowotomyski — 49,4%). Natomiast najwyższy ponad 70% udział występował w powiatach: rawickim (74,1%), kolskim (74,4%), kościańskim (75,1%) oraz gostyńskim (76,8%).

Najniższą wartość wskaźnika jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej wyrażonego w punktach odnotowano w powiecie ostrzeszowskim (46,2), a najwyższą — w krotoszyńskim (83,7) i gostyńskim (86,5). W Wielkopolsce wskaźnik ten kształtował się na poziomie 63,7 punktów.

Rozpatrując pracujących w rolnictwie w przeliczeniu na 100 ha użytków rolnych, można zauważyć, że najniższa ich liczba wystąpiła w północnej części Wielkopolski, obejmującej powiaty: chodzieski (10,4), wągrowiecki (10,9), obornicki (11,0) oraz złotowski (11,2). Z kolei najwięcej pracujących było w granicach dużych ośrodków miejskich, tj. Poznania (37,9), Kalisza (38,3), Konina (45,3) i Leszna (48,7). Ich liczba w tych powiatach przewyższała dwukrotnie średni poziom w województwie wielkopolskim — 19,4 osób na 100 ha użytków rolnych.

Analizując poziom wykształcenia kierujących gospodarstwem rolnym, stwierdzono, że był on niski. Tylko około 10,8% kierujących gospodarstwem rolnym miało co najmniej średnie wykształcenie rolnicze w ogólnej liczbie kierujących. Najgorzej wykształceni występowali w Koninie (6,6%) i jego najbliższych okolicach: w powiecie konińskim (5,4%) i tureckim (6,9%). Najwyższe kwalifikacje do prowadzenia gospodarstwa rolnego mieli kierujący w granicach Poznania (20,0%) i Leszna (23,2%), a także w powiecie międzychodzkiem (20,9%).

Biorąc pod uwagę wyposażenie gospodarstw rolnych w ciągniki w przeliczeniu na 100 ha użytków rolnych, stwierdzono, że najsłabiej — poniżej 5 ciągników na 100 ha użytków rolnych — wyposażone były gospodarstwa w powiatach: złotowskim (4,4) i chodzieskim (4,7). Natomiast najlepiej wyposażone były gospodarstwa rolne prowadzące działalność w granicach dużych ośrodków miejskich: Leszna (14,6), Poznania (17,6) i Kalisza (19,5).

tach i gminach województwa wielkopolskiego (2003) oraz raporty wyników z Powszechnego Spisu Rolnego dla województwa wielkopolskiego 2002: Wybrane elementy sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych (2003) i Systematyka i charakterystyka gospodarstw rolnych (2003) oraz dane z publikacji: J. Lira, W. Poczta, F. Wysocki, Próba pomiaru przestrzennego zróżnicowania potencjału produkcyjnego rolnictwa i stopnia jego wykorzystania (na przykładzie województwa wielkopolskiego), „Zeszyt Naukowy WSHiU w Poznaniu” 2/2001.

Tabela 1

Charakterystyki liczbowe cech opisujących przestrzeń rolniczą
według powiatów w Wielkopolsce (według stanu na 2002 rok)

Cechy	Charakterystyki				
	min	mediana	mediana Webera	max	elementy diagonalne macierzy R^{-1}
Udział UR	21,7	62,6	63,7	76,8	5,1
UR/1 mieszkańca	0,01	0,71	0,65	1,05	4,8
Jakość przestrzeni	46,2	63,9	66,0	86,5	3,2
Pracujący	10,4	19,3	16,6	48,7	8,4
Wykształcenie	5,4	11,3	12,4	23,2	3,5
Ciągniki	4,4	8,2	7,9	19,5	8,8
Udział 15 ha	24,3	55,8	62,4	83,1	8,7
Intensywność	171,4	325,7	330,8	474,1	8,5
Wydatki/1haUR	1194,0	2095,0	2042,7	3787,0	4,6
Produkcja/zatr.	8852,0	34641,0	31264,6	60374,0	5,4
Dochody	15,0	43,4	45,5	56,3	4,5

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Województw* (2003), *Ważniejsze dane o podregionach, powiatach i gminach województwa wielkopolskiego* (2003), *Wybrane elementy sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych* (2003), *Systematyka i charakterystyka gospodarstw rolnych* (2003) i publikacji J. Lira, W. Poczta, F. Wysocki, *Próba pomiaru przestrzennego zróżnicowania potencjału produkcyjnego rolnictwa i stopnia jego wykorzystania (na przykładzie województwa wielkopolskiego)*, „Zeszyt Naukowy WSHiU w Poznaniu” 2/2001.

Z kolei analiza struktury użytkowania ziemi w rolnictwie indywidualnym wskazuje, że największa część ogólnych zasobów użytków rolnych gospodarstw indywidualnych była skupiona w gospodarstwach dużych — o obszarze powyżej 15 ha w powiatach położonych w północnej części Wielkopolski: chodzieski (75,0%), pilski (77,3%), wągrowiecki (78,2%) i złotowski (83,1%). Najgorzej sytuacja w tym zakresie przedstawiała się w mieście Kaliszu oraz w powiatach kaliskim i tureckim, gdzie w gospodarstwach indywidualnych o obszarze powyżej 15 ha UR było skupione tylko odpowiednio: 24,3, 26,3 i 28,1% ogółu użytków rolnych gospodarstw.

Kolejnym elementem uwzględnionym w analizie stanu przestrzennego rolnictwa była intensywność zorganizowania produkcji rolniczej. Najniższa intensywność produkcji rolniczej wystąpiła w granicach dużych miast: Konina (171,4 pkt) i Poznania (212,3 pkt), a także w powiecie złotowskim (227,9 pkt), a najwyższa — w powiatach: leszczyńskim (400,6 pkt), krotoszyńskim (429,9 pkt), rawickim (440,5 pkt) oraz gostyńskim (474,1 pkt).

Ważnym elementem opisującym stan rolnictwa są wydatki poniesione przez gospodarstwa rolne na cele inwestycyjne i produkcyjne w przeliczeniu na 1 ha

użytków rolnych. Najniższy ich poziom, nieprzekraczający 1500 zł, odnotowano w granicach miasta Konina (1194 zł) oraz w powiatach: złotowskim (1285 zł), tureckim (1306 zł), czarnkowsko-trzcianeckim (1455 zł), kolskim (1476 zł). Natomiast ponad 3600 zł na 1 ha użytków rolnych przeznaczano w powiatach: gostyńskim (3609 zł), rawickim (3630 zł) i wolsztyńskim (3787 zł).

Najniższym poziomem towarowej produkcji rolniczej w przeliczeniu na 1 pełnozatrudnionego — ponad trzykrotnie niższym niż przeciętna wartość dla Wielkopolski (30 342 zł) — charakteryzowały się powiat turecki (8852 zł) i miasto Konin (9157 zł). Z kolei najwyższy poziom — prawie dwukrotnie wyższy niż dla Wielkopolski — stwierdzono w powiecie rawickim (52 072 zł), średzkim (53 038 zł), w granicach Poznania (54 352 zł) oraz w powiecie pilskim (60 374 zł).

Tabela 2

Uporządkowanie powiatów województwa wielkopolskiego według wartości syntetycznego miernika opisującego stan przestrzenny rolnictwa

Nr	Powiat	Miernik	Nr	Powiat	Miernik
1	gostyński	0,483	19	wągrowiecki	0,275
2	rawicki	0,464	20	międzychodzki	0,269
3	krotoszyński	0,420	21	kolski	0,267
4	leszczyński	0,392	22	obornicki	0,259
5	grodziski	0,387	23	nowotomyski	0,250
6	średzki	0,377	24	pilski	0,245
7	śremski	0,370	25	koniński	0,213
8	wolsztyński	0,367	26	ostrzeszowski	0,199
9	kościański	0,365	27	ostrowski	0,188
10	szamotulski	0,362	28	chodzieski	0,158
11	kaliski	0,346	29	czarnkowsko-trzcianecki	0,133
12	jarociński	0,312	30	złotowski	0,130
13	wrzesiński	0,311	31	Poznań	0,118
14	poznański	0,310	32	turecki	0,045
15	gnieźnieński	0,308	33	Leszno	0,043
16	pleszewski	0,303	34	Kalisz	0,039
17	kępiński	0,296	35	Konin	-0,151
18	śłupecki	0,279			

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Województw* (2003), *Ważniejsze dane o podregionach, powiatach i gminach województwa wielkopolskiego* (2003), *Wybrane elementy sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych* (2003), *Systematyka i charakterystyka gospodarstw rolnych* (2003) i publikacji J. Lira, W. Poczta, F. Wysocki, *Próba pomiaru...*

Ostatnim przyjętym do analizy wskaźnikiem był udział gospodarstw indywidualnych o dochodach przekraczających 50% dochodów z działalności rolniczej w ogólnych dochodach gospodarstw domowych. Najniższy udział docho-

dów z działalności rolniczej występował w granicach dużych miast: Konina (15,0%), Leszna (27,4%) i Kalisza (27,4%), a najwyższy przekraczający 50% stwierdzono w powiatach: średzkim (50,8%), gnieźnieńskim (51,5%), kaliskim (52,6%), gostyńskim (52,7%) i krotoszyńskim (56,3%).

W drugim etapie wartości cech poddano normalizacji. Przyjęte w badaniu cechy mają charakter stymulant (udział UR, UR/1 mieszkańca, jakość przestrzeni, wykształcenie, ciągniki, udział 15 ha, intensywność, wydatki/1 ha UR, produkcja/zatr. i dochody) oraz nominant (pracujący — jako wartość nominalną przyjęto 20 pracujących na 100 ha użytków rolnych). Znormalizowane wartości cech umożliwiły wyznaczenie syntetycznego miernika Hellwiga pozwalającego na wyodrębnienia typów gospodarki rolnej dla każdego powiatu w województwie wielkopolskim (etap trzeci).

W czwartym etapie wyznaczone wartości syntetycznego miernika wykorzystano do liniowego uporządkowania powiatów według jego (miernika) malejących wartości (tab. 2), a następnie wyodrębniono 4 klasy typologiczne powiatów różniących się pod względem stanu rolnictwa (tab. 3 i rys. 1).

Tabela 3
Klasyfikacja powiatów województwa wielkopolskiego według wartości syntetycznego miernika opisującego stan przestrzenny rolnictwa

Poziom miernika	Wartości	Liczba powiatów	Powiaty
Bardzo wysoki	powyżej 0,39	4	gostyński, rawicki, krotoszyński, leszczyński
Wysoki	0,29-0,39	13	grodziski, średzki, śremski, wolsztyński, kościański, szamotulski, kaliski, jarociński, wrzesiński, poznański, gnieźnieński, pleszewski, kępiński
Średni	0,18-0,29	10	śłupecki, wągrowiecki, międzychodzki, kolski, obornicki, nowotomyski, pilski, koniński, ostrzeszowski, ostrowski
Niski	poniżej 0,18	8	chodzieski, czarnkowsko-trzecieński, złotowski, Poznań, turecki, Leszno, Kalisz, Konin

Źródło: Opracowanie własne.

Charakterystyki liczbowe ukazujące międzyklasowe zróżnicowanie potencjału produkcyjnego i efektywności wytwarzania w rolnictwie województwa wielkopolskiego podano w tab. 4.

Najwyższy poziom rozwoju rolnictwa osiągnęły 4 powiaty położone w południowo-zachodniej części Wielkopolski: gostyński, rawicki, krotoszyński oraz leszczyński. Rolnictwo w tych powiatach jest bardzo intensywne, o najwyższej towarowej produkcji rolniczej na 1 pełnozatrudnionego (38 160,5 zł). Ponadto charakteryzuje je najwyższy udział użytków rolnych w powierzchni ogółem po-

wiatu (72,8%), bardzo wysoka jakość rolniczej przestrzeni produkcyjnej, najwyższe wydatki poniesione przez gospodarstwa rolne na cele inwestycyjne i produkcyjne w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych — przeciętnie 3229 zł oraz wysoki udział dochodów z działalności rolniczej w dochodach ogólnych gospodarstw domowych rolników (50,8%).

Tabela 4

Międzyklasowe zróżnicowanie potencjału produkcyjnego i efektywności wytwarzania w rolnictwie województwa wielkopolskiego w 2002 r. (wartości median w klasach)

Cechy	Poziom miernika				Ogółem powiaty ¹⁾
	bardzo wysoki	wysoki	średni	niski	
udział UR	72,8	67,4	56,6	40,4	59,6
jakość przestrzeni	75,9	67,5	60,8	59,1	63,7
pracujący	20,8	18,1	18,2	34,0	19,4
wykształcenie	11,9	12,6	10,8	10,2	10,8
ciągniki	9,9	7,9	7,7	9,7	8,0
udział 15 ha	51,8	56,3	54,3	63,3	55,9
intensywność	435,2	339,7	306,4	262,6	325,3
wydatki/1ha UR	3229,0	2375,0	1828,5	1548,5	2180,0
produkcja/zatr.	38160,5	36153,0	27508,5	20599,0	30342,0
dochody	50,8	45,2	45,3	31,1	42,7

1) Średnia harmoniczna.

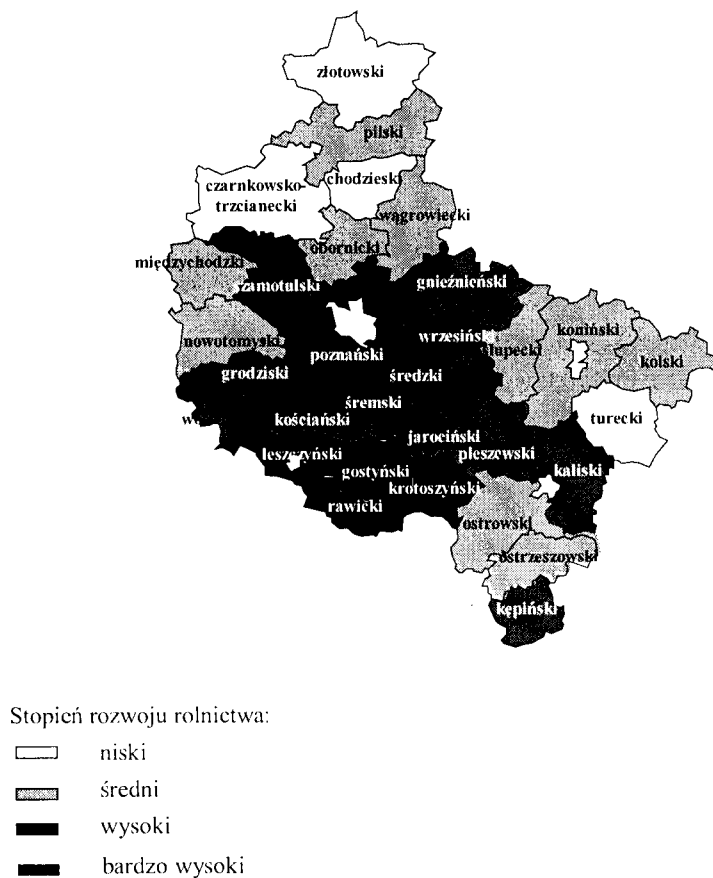
Źródło: Opracowanie własne.

Najliczniejszą klasę tworzyło 13 powiatów położonych głównie w środkowej części Wielkopolski. Rolnictwo na tym obszarze jest intensywne. Cechuje je najwyższy poziom wykształcenia kierujących gospodarstwem rolnym (co najmniej średnie wykształcenie rolnicze posiadało 12,6% ogółu kierujących), mała liczba pracujących w przeliczeniu na 100 ha użytków rolnych (18,1) oraz korzystna struktura obszarowa, gdyż gospodarstwa powyżej 15 ha posiadały 56,3% ogółu użytków rolnych. Rolnictwo to ma wysoką produktywność pracy — przeciętnie 36 153 zł w przeliczeniu na 1 pełnozatrudnionego.

Do trzeciej klasy (10 powiatów) o rolnictwie mało intensywnym przynależą powiaty południowo-wschodniej i północno-zachodniej części Wielkopolski. Są to powiaty o słabej jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej (60,8 pkt). Rolnictwo tej części Wielkopolski jest słabo rozwinięte i charakteryzuje się niską produktywnością pracy (27 508 zł w przeliczeniu na 1 pełnozatrudnionego). Ponadto obszar ten ma przeciętny poziom wykształcenia kierujących gospodarstwem rolnym (co najmniej średnie wykształcenie rolnicze ma średnio 10,8% kierujących gospodarstwem).

Rysunek 1

Delimitacja przestrzenna typów gospodarki rolnej województwa wielkopolskiego



Ostatnią czwartą klasę (8 powiatów) stanowią 3 powiaty położone w północno-zachodniej i 1 powiat w południowo-wschodniej części województwa wielkopolskiego oraz miasta na prawach powiatu (4 powiaty grodzkie): Kalisz, Konin, Leszno i Poznań. Rolnictwo na tych terenach jest ekstensywne, lecz o korzystnej strukturze obszarowej (poza powiatami grodzkimi), gdyż w gospodarstwach powyżej 15 ha skupione było aż 63,3% ogółu użytków rolnych pozostających we władaniu tych gospodarstw wobec średniej w województwie 55,9%. Ponadto oparte jest ono na dużych nakładach pracy żywej (34 pracujących w rolnictwie w przeliczeniu na 100 ha użytków rolnych), technicznie dobrze uzbrojone (9,7 ciągników na 100 ha użytków rolnych), o bardzo niskich dochodach z działalności rolniczej w ogólnych dochodach gospodarstw domowych (31,1%).

Jest to ponadto rolnictwo kapitałooszczędne, gdyż występują tu najniższe wydatki poniesione przez gospodarstwa rolne na cele inwestycyjne i produkcyjne w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych — 1548,5 zł.

Podsumowanie

W Wielkopolsce występuje znaczne zróżnicowanie przestrzenne typów gospodarki rolnej, na ogół dostosowanych do regionalnych warunków przyrodniczych i ekonomicznych:

a) rolnictwo bardzo intensywne, rynkowe o wysokim udziale dochodów z działalności rolniczej w dochodach ogółem gospodarstw domowych jest charakterystyczne dla 4 powiatów: gostyńskiego, krotoszyńskiego, leszczyńskiego i rawickiego,

b) na znacznych obszarach Wielkopolski występuje rolnictwo intensywne, rynkowe o wysokiej produktywności pracy (13 powiatów),

c) rolnictwo mało intensywne, o korzystnej strukturze obszarowej, pracooszczędne i kapitałooszczędne występuje w północno-zachodniej części Wielkopolski,

d) rolnictwo obejmujące strefy podmiejskie dużych miast (Poznania, Konina, Kalisza, Leszna) charakteryzuje ekstensywna produkcja i bardzo wysoki udział dochodów spoza gospodarstwa w dochodach ogółem gospodarstw domowych z użytkownikiem gospodarstwa rolnego.

Literatura

- Lira J., Pocza W., Wysocki F., *Próba pomiaru przestrzennego zróżnicowania potencjału produkcyjnego rolnictwa i stopnia jego wykorzystania (na przykładzie województwa wielkopolskiego)*, „Zeszyt Naukowy WSHiU w Poznaniu” 2/2001, s. 49-62.
- Malina A., Zeliaś A., *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania jakości życia ludności w Polsce w 1994 r.*, „Przegląd Statystyczny” 1/1997, t. 44, s. 11-27.
- Pocza W., Wysocki F. (red.), *Strategia rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Wielkopolsce*, Zarząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2000.
- Raporty wyników z Powszechnego Spisu Rolnego dla województwa wielkopolskiego 2002: *Wybrane elementy sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych i Systematyka i charakterystyka gospodarstw rolnych*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2003.
- Rocznik Statystyczny województw*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2003.
- Ważniejsze dane o podregionach, powiatach i gminach województwa wielkopolskiego*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2003.
- Wysocki F., *Metody statystyczne w badaniu strategii marketingowych w polskim przemyśle mleczarskim*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 1/1999, SERIA G, t. 88, s. 61-75.
- Wysocki F., *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w rozpoznawaniu typów struktury przestrzennej rolnictwa*, „Rocz. AR w Poznaniu. Rozprawy Naukowe” 266/1996, s. 177.

Charakterystyka przestrzeni rolniczej Wielkopolski

Streszczenie

W pracy analizowano stan rolnictwa, opartego na cechach związanych z potencjałem rolnictwa, z jego intensywnością i produktywnością, i jego zróżnicowanie przestrzenne w przekroju powiatów w Wielkopolsce. Metodą zastosowaną w analizie przestrzennego zróżnicowania powiatów był syntetyczny miernik rozwoju. Wyodrębniono 4 typy gospodarki rolnej w powiatach: bardzo intensywne (gostyński, krotoszyński, leszczyński i rawicki), intensywne (13 powiatów położonych głównie w środkowej części Wielkopolski), mało intensywne (10 powiatów południowo-wschodniej i północno-zachodniej części Wielkopolski) oraz ekstensywne (8 powiatów, w tym 4 powiaty grodzkie).

Characterization of Agricultural Space in Wielkopolska

Summary

In the Wielkopolska region, considerable spatial diversification of the types of agricultural activity can be observed. Generally, they depend on the environmental and economic conditions of an area:

- a) Very intensive agriculture, with high percentage of income from agricultural activity in total income of households is characteristic of three municipalities: Gostyń, Krotoszyn, Leszno and Rawicz.
- b) Intensive market agriculture of high efficiency is characteristic of a considerable part of the Wielkopolska region (13 municipalities).
- c) Low-intensity agriculture of favourable size structure timesaving and worksaving is observable in the north-west part of Wielkopolska.
- d) Agriculture on areas outside large cities (Poznań, Konin, Kalisz, Leszno) is characterized by extensive production and high percentage of income from sources other than the farm in total income of households.

MAŁGORZATA DOLATA

Stan infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej na obszarach wiejskich

Uwagi wstępne

W ostatnich kilkunastu latach miał miejsce znaczny postęp w rozwoju infrastruktury gospodarczej wsi. Jednak mimo tak pozytywnych zmian niedostatki w stanie infrastruktury wiejskiej są nadal dość duże, a poziom jej rozwoju i dostępność do urządzeń infrastrukturalnych nie są dostateczne w stosunku do istniejących w tym zakresie potrzeb. Nie udało się także zlikwidować znacznych dysproporcji między wyposażeniem infrastrukturalnym obszarów miejskich i wiejskich.

Powyższe stwierdzenia dotyczą również sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, które stanowią podstawowe składniki infrastruktury gospodarczej oraz są jednymi z podstawowych elementów oceny stopnia rozwoju obszarów wiejskich i bardzo ważnymi czynnikami decydującymi o warunkach życia i pracy ludności wiejskiej. Wyposażenie terenu w sieć wodociągową i kanalizacyjną jest bardzo ważnym kryterium brany pod uwagę przez inwestorów przy wyborze miejsca lokalizacji działalności gospodarczej.

Poprawa zaopatrzenia wsi w wodę, działania na rzecz poprawy jakości wody pitnej oraz rozwój systemu odprowadzania ścieków to przedsięwzięcia infrastrukturalne wymagające jak najszybszego rozwiązania w postaci nowych inwestycji i modernizacji systemów już funkcjonujących.

Sieć wodociągowa

Przeobrażenia w strukturze ludności wiejskiej, wzrost poziomu życia na wsi, zmiany w strukturze wielkości gospodarstw rolnych, zmiany w rozmiarach i strukturze produkcji rolnej spowodowały zwiększenie zapotrzebowania na wodę i konieczność zmechanizowania jej poboru.

Inwestycje związane z zaopatrzeniem polskiej wsi w wodę są podejmowane dopiero od drugiej połowy XX wieku, nie zmienia to jednak faktu, że wiele

urządzeń wodociągowych na wsi uległo dekapitalizacji bądź jest przestarzałych i nie odpowiada aktualnym wymaganiom użytkowników¹.

W ostatnich latach sieć wodociągowa była najszybciej rozwijającym się elementem infrastruktury gospodarczej na obszarach wiejskich. Jej dynamiczny rozwój był szczególnie widoczny w latach 1990-1997 (tab. 1). Czynnikiem sprzyjającym intensyfikacji inwestycji w tej dziedzinie było pojawienie się dodatkowych źródeł finansowania tego rodzaju działań oraz presja społeczności lokalnych wywołana wystąpieniem kilku tzw. suchych lat². W połowie lat 90. tempo rozbudowy wiejskiej sieci wodociągowej uległo jednak zahamowaniu.

W okresie od 1990 r. do 2004 r. ogółem w całej Polsce długość rozdzielczej sieci wodociągowej zwiększyła się z 93,2 tys. km do 239,2 tys. km, co dało ponaddwukrotny przyrost jej długości. W tym samym czasie szybkość rozwoju sieci wodociągowej na terenach wiejskich była znacznie wyższa niż w miastach, na co wpłynął niski poziom wyjściowy stanu tej sieci na początku lat 90. Długość wodociągów uległa trzykrotnemu zwiększeniu z 56,6 tys. km w 1990 r. do 185, 4 tys. km w 2004 r. (rys. 1).

Tabela 1

Zmiany długości sieci wodociągowej w latach 1990-2004

	Roczne zmiany długości sieci wodociągowej (w tys. km)							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ogółem	–	7,5	11,9	13,9	15,6	12,5	14,2	14,4
Wieś	–	5,9	10,2	12,3	14,0	11,5	13,2	12,9
	Dynamika zmian długości sieci wodociągowej (rok poprzedni = 100)							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ogółem	–	108,0	111,8	112,3	112,4	108,8	109,2	108,5
Wieś	–	110,4	116,3	116,9	116,5	111,6	111,9	110,4
cd.	Roczne zmiany długości sieci wodociągowej (w tys. km)							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ogółem	11,4	8,8	8,6	6,0	6,7	7,5	6,9	
Wieś	10,1	8,0	7,1	5,2	6,2	6,3	5,9	
	Dynamika zmian długości sieci wodociągowej (rok poprzedni = 100)							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ogółem	106,2	104,5	104,2	102,8	103,1	103,3	103,0	
Wieś	107,4	105,4	104,6	103,2	103,7	103,6	103,6	

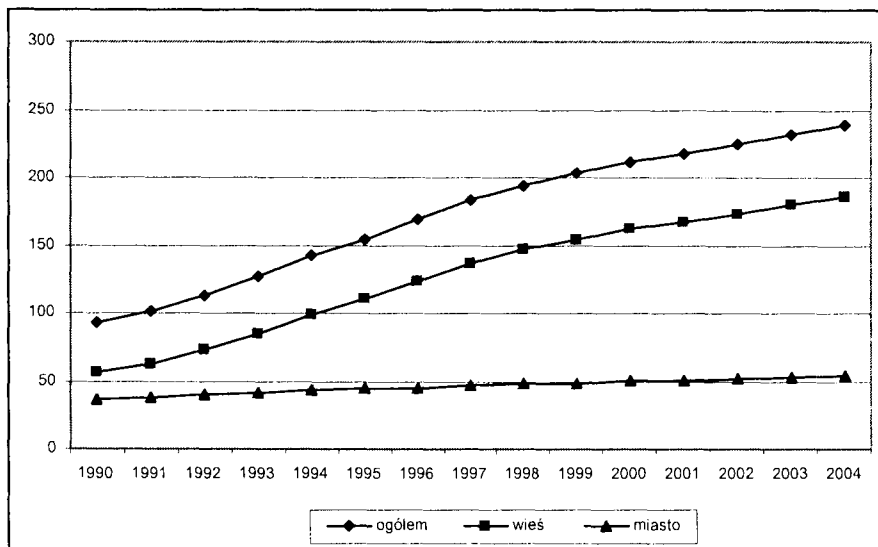
Źródło: Opracowanie własne.

¹ M. Roman, M. Sikorski, A. Szpinder, *Infrastruktura wodno-sciekowa i melioracyjna*, w: J. L. Siemiński (red.), *Studia nad infrastrukturą wsi polskiej. Problemy infrastruktury technicznej obszarów wiejskich w Polsce*, IRWiR PAN, Warszawa 1996, s. 45.

² *Wodociągi i kanalizacja na barkach gmin*, rozmowa z J. Pietrusiakiem, kierownikiem programu Fundacji Wspomagania Wsi, „BOSS-informacje ekonomiczne” 12/2002, s. 13.

Rysunek 1

Zmiany długość sieci wodociągowej w latach 1990-2004 (w tys. km)



Źródło: Opracowanie własne.

Przyrostowi długości sieci towarzyszył wzrost liczby odbiorców dostarczanej w ten sposób wody. Ilość połączeń wodociągowych prowadzących do budynków mieszkalnych zwiększyła się w omawianym okresie o 2422,3 tys. Dynamika przyrostu połączeń była jednak o wiele niższa niż tempo rozbudowy sieci, co miało ścisły związek z intensywnym rozwojem sieci wodociągowej na obszarach wiejskich cechujących się niższą intensywnością zabudowy.

W 1990 r. liczba połączeń wodociągowych prowadzących do budynków mieszkalnych na terenach wiejskich wynosiła 887,5 tys., a na koniec badanego okresu wielkość ta ukształtowała się już na poziomie 2668,8 tys., tj. wzrosła o ponad 200%. W tym samym czasie liczba połączeń do budynków w mieście zwiększyła się o 641 tys., tj. o 59%. W połowie 2002 r. w sieć wodociągową wyposażonych było 67% zamieszkanym budynków i 70% mieszkań na polskiej wsi.

Wyżej opisywane zjawiska są przejawem bardzo pozytywnych zmian i wskazują wyraźnie na ogromny postęp w rozwoju dostarczania wody na obszary wiejskie za pomocą sieci wodociągowej, jednakże nie ilustrują całości problematyki rozwoju usług wodociągowych na wsi.

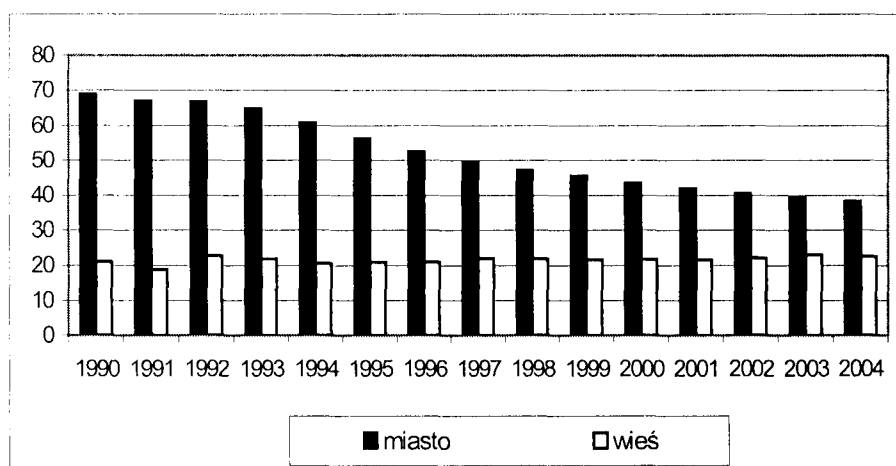
Dokładniejszemu zilustrowaniu omawianej problematyki służy poznanie wielkości zużycia wody dostarczanej za pomocą sieci wodociągowej. Głównymi odbiorcami wody dostarczanej w ten sposób na wieś są gospodarstwa domowe. Ich udział w całkowitym zużyciu wody z roku na rok rośnie, czemu towarzyszy

spadek nie tylko udziału, ale także bezwzględnych ilości wody wodociągowej zużywanej na cele produkcyjne³. W 2004 r. zużycie wody z wodociągu sieciowego w wiejskich gospodarstwach domowych wynosiło 332 hm³, czyli 27% ogólnego zużycia w kraju. W porównaniu z 1990 r. zużycie to na wsi wzrosło o niespełna 8%.

Jednocześnie w przeciągu ostatnich kilkunastu lat następował systematyczny spadek zużycia wody wodociągowej przypadającej na 1 odbiorcę (gospodarstwo domowe). Zjawisko to wynika prawdopodobnie nie tylko ze wzrostu liczby gospodarstw domowych, ale również z bardziej racjonalnego gospodarowania nią, spowodowanego ciągłym wzrostem cen wody przy jednoczesnym ubożeniu ludności wiejskiej. Należy jednak zauważyć, że mimo zmniejszania się ogólnego zużycia wody w gospodarstwach domowych w mieście (w przeliczeniu na 1 mieszkańca), nadal jest ono dwukrotnie wyższe niż na wsi.

Rysunek 2

Zużycie wody w gospodarstwach domowych na wsi i w mieście w latach 1990-2004
(w m³ na 1 mieszkańca)



Źródło: Opracowanie własne.

Rozpatrując poziom zwodociągowania polskiej wsi i dostępności jej mieszkańców do usług świadczonych przez sieć wodociagową, można zauważyć, że obszary wiejskie wykazują w tym zakresie znaczne zróżnicowanie przestrzenne. Najlepiej wyposażone w sieć wodociagową są tereny tworzące rozległy obszar skupiający województwa Polski centralnej i południowej, zaś stosunkowo najgorzej tereny w obrębie peryferyjnych województw zachodniej i wschodniej Polski.

³ M. Gorczyca, *Infrastruktura wodociagowa w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 1/2000, s. 27.

Sieć kanalizacyjna

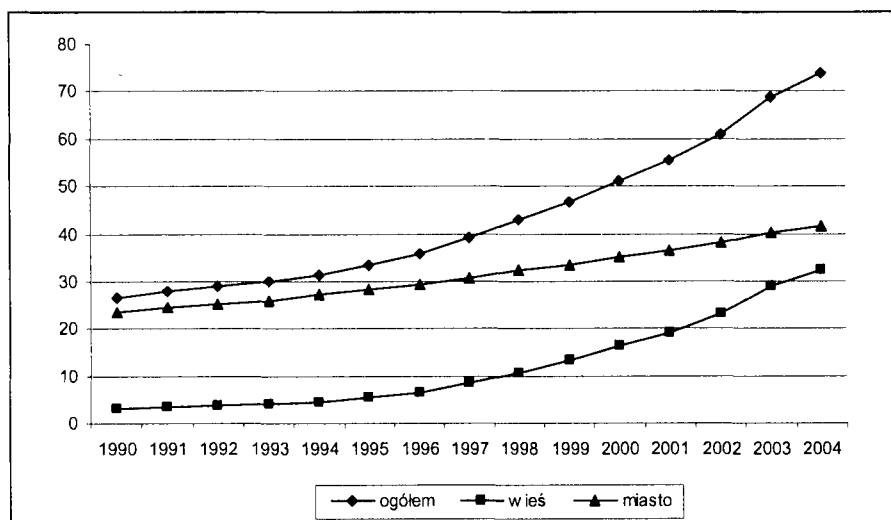
Na terenach wiejskich poważnym problemem pozostają zaniedbania w dziedzinie odprowadzania i oczyszczania ścieków. System kanalizacyjny, którego częścią jest sieć kanalizacyjna, znajduje się obecnie w początkowej fazie rozwoju. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, a główne z nich to⁴:

- zwarta zabudowa,
- wysokie koszty budowy sieci kanalizacyjnej,
- stosunkowo duży udział terenów płaskich w powierzchni kraju ogółem,
- płytkie zaleganie wód gruntowych,
- brak wiedzy i doświadczenia w zakresie budowy kanalizacji.

W latach 1990-2004 sieć kanalizacyjną cechował stopniowy przyrost długości, który do 1994 r. był w głównej mierze wynikiem jej rozwoju w miastach (rys. 3).

Rysunek 3

Zmiany długości sieci kanalizacyjnej w latach 1990-2004 (w tys. km)



Źródło: Opracowanie własne.

Jednakże już w okresie 1995-1996 przyrosty długości sieci na wsi i w mieście były podobne, a w latach następnych to inwestycje w kanalizację na obszarach wiejskich były czynnikiem sprawczym dynamicznego rozwoju sieci w całym kraju.

⁴ R. Błażejowski, *Kanalizacja wsi*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań 2003, s. 13.

W 1990 r. długość sieci kanalizacyjnej na obszarach wiejskich wynosiła 3,1 tys. km, a podłączonych do niej było 39,1 tys. budynków mieszkalnych. W latach 90. nastąpił bardzo szybki rozwój wiejskiej kanalizacji, jej długość zwiększyła się pięciokrotnie, a liczba połączeń do budynków blisko ośmiokrotnie. Duże ożywienie procesów inwestycyjnych w sieć odprowadzającą ścieki miało miejsce zwłaszcza w drugiej połowie lat 90., co znalazło odzwierciedlenie w zwiększeniu liczby ludności korzystającej z jej usług. Jednak mimo tak dużego postępu w rozbudowie sieci kanalizacyjnej poziom jej rozwoju, podobnie jak poziom rozwoju całego systemu kanalizacyjnego, jest wysoce niewystarczający w stosunku do potrzeb.

Tabela 2

Zmiany długości sieci kanalizacyjnej w latach 1990-2004

	Roczne zmiany długości sieci kanalizacyjnej (w tys. km)							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ogółem	–	1,3	1	1,3	1,3	2,1	2,4	3,3
Wieś	–	0,3	0,3	0,4	0,2	1,1	1,1	2,0
Dynamika zmian długości sieci kanalizacyjnej (rok poprzedni = 100)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ogółem	–	104,9	103,6	104,5	104,3	106,7	107,2	109,2
Wieś	–	109,7	108,8	110,8	104,9	125,6	120,4	130,8
cd.	Roczne zmiany długości sieci kanalizacyjnej (w tys. km)							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ogółem	3,8	3,7	4,4	4,5	5,4	7,9	5,0	
Wieś	2,2	2,6	2,9	3,0	3,8	5,8	3,6	
Dynamika zmian długości sieci kanalizacyjnej (rok poprzedni = 100)								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ogółem	109,7	108,6	109,4	108,8	109,7	112,9	107,2	
Wieś	125,	124,3	121,8	118,5	120,0	125,2	112,5	

Źródło: Opracowanie własne.

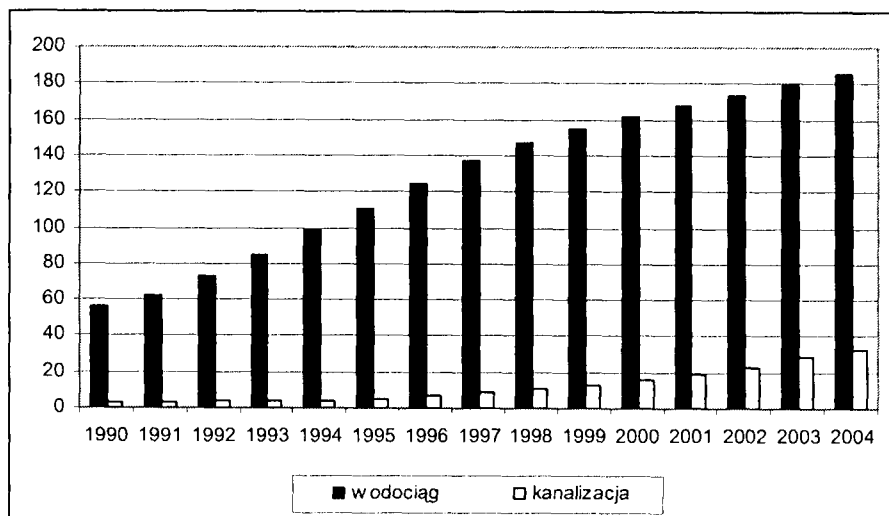
Negatywnym zjawiskiem jest również fakt podobnego tempa przyrostu długości sieci i liczby jej połączeń do budynków, co może wskazywać na to, iż na terenach wiejskich inwestycje kanalizacyjne są podejmowane przede wszystkim na obszarach bardzo łatwych do skanalizowania (o gęstej zabudowie), z pominięciem pozostałych, nawet tych, na których występuje zabudowa mieszana.

Niedorozwój wiejskiej sieci kanalizacyjnej jest szczególnie widoczny w porównaniu do rozwijającej się w znacznie szybszym tempie sieci wodociągowej (rys. 4).

Problem dysproporcji rozwoju tych dwóch ściśle ze sobą powiązanych elementów infrastruktury gospodarczej jest bardzo istotny w aspekcie ochrony środowiska. Szacuje się, że po podłączeniu do sieci wodociągowej zużycie wody

w gospodarstwie domowym wzrasta kilkakrotnie, co oznacza proporcjonalny przyrost ścieków i tym samym wzrost skali zanieczyszczeń wód i całego środowiska wiejskiego⁵.

Rysunek 4
Stosunek długości sieci wodociągowej do kanalizacyjnej na obszarach wiejskich w latach 1990-2004 (w tys. km)



Źródło: Opracowanie własne.

Mimo że w badanym okresie nastąpiła widoczna poprawa relacji między wyposażeniem wsi w sieć wodociągową i sieć kanalizacyjną, to w dalszym ciągu utrzymują się ogromne dysproporcje pomiędzy stopniem ich rozwoju. W 1990 r. sieć kanalizacyjna na obszarach wiejskich była 18 razy krótsza niż sieć wodociągowa, a w 2004 r. relacja ta uległa zmniejszeniu, lecz nadal jeszcze sieć kanalizacyjna jest 6 razy krótsza od sieci wodociągowej. Nie zmienia to jednak faktu, że nadal jedynie kilkanaście procent budynków mieszkalnych na wsi podłączonych do sieci wodociągowej jest jednocześnie podłączonych do sieci kanalizacyjnej.

Niekorzystną sytuację w poziomie wyposażeniu wsi w sieć kanalizacyjną pogłębia dodatkowo jego bardzo duże zróżnicowanie przestrzenne. Z analizy przestrzennego rozmieszczenia obszarów o różnym poziomie nasycenia infrastrukturą kanalizacyjną wyraźnie wynika, że stosunkowo lepsze wyposażenie w sieć kanalizacyjną charakteryzuje obszary wiejskie położone w województwach Pol-

⁵ B. Pięcek, *Wiejskie obszary problemowe pod kątem widzenia infrastruktury*, w: A. Rosner (red.), *Lokalne bariery rozwoju obszarów wiejskich*, FAPA, Warszawa 2000, s. 53.

ski południowej i zachodniej⁶, zaś jej niedostatki są wyraźnie widoczne w województwach położonych przede wszystkim w środkowej i wschodniej części kraju.

Podsumowanie

Zachodzące w ostatnich kilkudziesięciu latach na polskiej wsi procesy rozwojowe spowodowały znaczny wzrost zapotrzebowania na wodę, a co za tym idzie rozbudowę systemu dostarczania wody i odprowadzania ścieków. Nadal jednak potrzeby mieszkańców wsi w tym zakresie nie są zaspokajane w wystarczającym stopniu.

Niekorzystną sytuację w wyposażeniu wsi w sieć wodociagową i kanalizacyjną pogłębia dodatkowo fakt ogromnych dysproporcji między rozwojem obu tych systemów. Świadczy to o wciąż niewłaściwym rozumieniu procesu zużycia wody w jej gospodarczym krążeniu. Niewłaściwość ta polega głównie na jednokierunkowych działaniach skoncentrowanych na dostarczaniu do gospodarstw wody, z pominięciem wymogu ich prawidłowego odprowadzania i oczyszczania⁷. Za przyczynę bardzo dużych różnic między poziomem rozwoju sieci wodociagowej i kanalizacyjnej na wsi uważa się też często brak środków finansowych. Wydaje się jednak, że tak duże zaniedbania pod tym względem mają źródło nie tylko w niedoborach finansowych, ale także w niedostatecznym stopniu rozwoju potrzeb i określonych wymagań dotyczących warunków życia ludności wiejskiej.

Literatura

- Błażejowski R., *Kanalizacja wsi*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań 2003.
- Gorczyca M., *Infrastruktura wodociagowa w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 1/2000.
- Kwapisz J., *Nasycenie infrastrukturą wodno-ściekową województwa małopolskiego w latach 1990-2000*, „Inżynieria Rolnicza” 3/2002.
- Pięcek B., *Wiejskie obszary problemowe pod kątem widzenia infrastruktury*, w: A. Rosner (red.), *Lokalne bariery rozwoju obszarów wiejskich*, FAPA, Warszawa 2000.
- Roman M., Sikorski M., Szpinder A., *Infrastruktura wodno-ściekowa i melioracyjna*, w: J. L. Siemiński (red.), *Studia nad infrastrukturą wsi polskiej. Problemy infrastruktury technicznej obszarów wiejskich w Polsce*, IRWiR PAN, Warszawa 1996.
- Wodociągi i kanalizacja na barkach gmin*. Rozmowa z J. Pietrusiakiem, kierownikiem programu Fundacji Wspomagania Wsi, „BOSS-informacje ekonomiczne” 12/2002.

⁶ Wyjątkiem jest województwo lubuskie, na którego obszarach wiejskich rozwój sieci kanalizacyjnej określony wskaźnikiem gęstości jest najniższy w kraju.

⁷ Zob. J. Kwapisz, *Nasycenie infrastrukturą wodno-ściekową województwa małopolskiego w latach 1990-2000*, „Inżynieria Rolnicza” 3/2002, s. 142.

Stan infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej na obszarach wiejskich

Streszczenie

W analizowanym w pracy okresie miało miejsce znaczne przyspieszenie szybkości rozwoju wyposażenia obszarów wiejskich w sieć wodociągową i kanalizacyjną. Zmiany te znalazły swój wyraz w coraz wyższych wielkościach wskaźników opisujących omawiane elementy infrastruktury gospodarczej. Nastąpił ponadtrzykrotny przyrost długości sieci wodociągowej i liczby połączeń wodociągowych do budynków mieszkalnych. Długość sieci kanalizacyjnej zwiększyła się pięciokrotnie, a liczba jej połączeń do budynków mieszkalnych aż ośmiokrotnie.

Należy jednak pamiętać, że chociaż w badanym okresie nastąpił postęp w rozwoju infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej, to jednak jej poziom i dostępność nie są dostateczne w stosunku do istniejących w tym zakresie potrzeb.

The infrastructure state of water mains and sewer system in rural areas

Summary

During the period analyzed the elaboration the acceleration of water mains and sewer system development took place. Those changes reflected in higher levels of indicators describing the discussed elements of economic infrastructure. The over triple increase of water mains and number of water main connections to the flat buildings occurred. The length of the sewer system increased five times and the number of their connections to the flat buildings — eight times.

It is vital to remember, that despite the progress in sewage and water supply infrastructure, their level and availability are not sufficient to satisfy the existing needs.

Analiza relacji cenowych żywca wieprzowego i ich prognozy

Wstęp

Rynek żywca wieprzowego jest jednym z najbardziej niestabilnych w porównaniu z innymi produktami rolniczymi. Ceny żywca podlegają dużym wahaniom, zarówno rocznym, jak i miesięcznym. Dlatego też opłacalność produkcji trzody chlewnej podlega ciągłym zmianom.

Najprostszą miarą opłacalności produkcji trzody chlewnej jest badanie relacji cen skupu żywca wieprzowego do cen zbóż lub pasz. Jeżeli relacja ta na skutek spadku cen trzody lub wzrostu cen pasz kształtuje się poniżej określonej wartości i utrzymuje się przez pewien czas, wówczas producenci ograniczają chów trzody. Z kolei, gdy ceny zaczynają rosnąć, powodując sukcesywne rozszerzanie się relacji cen trzoda:pasze, opłacalność chowu trzody poprawia się¹.

W przewidywaniu rozwoju chowu trzody chlewnej w krótkim okresie użyteczna staje się znajomość tzw. granicznej relacji cen trzoda:żyto (9:1) i trzoda:jęczmień (8:1). Rozumie się przez nią taką relację, przy której następuje zmiana tendencji chowu trzody chlewnej. Jeśli relacje są węższe i utrzymują się przez kilka miesięcy, wówczas producenci ograniczają chów trzody. Natomiast gdy relacje są szersze, zwiększają go².

Celem pracy jest określenie opłacalności produkcji trzody chlewnej na podstawie analizy relacji cenowych żywca wieprzowego w stosunku do cen skupu żyta i jęczmienia w latach 1990-2005. Materiał badawczy stanowiły miesięczne targowiskowe ceny skupu żywca wieprzowego oraz targowiskowe ceny skupu żyta i jęczmienia od stycznia 1990 r. do sierpnia 2005 r. Dane te pochodziły

¹ M. Hamulczuk, *Prognozowanie cen trzody chlewnej w Polsce w świetle zmian na rynkach zagranicznych*, „Roczniki Naukowe SERiA”, t. VI, z. 2, Warszawa-Poznań-Puławy 2004, s. 88-92; J. Małkowski, *Cykl świński*, w: A. Woś (red.), *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 106-108.

² J. Małkowski, D. Zawadzka, *Wahania produkcji trzody chlewnej w Polsce i innych krajach*, Komunikaty, Raporty Ekspertyzy, Nr 389, Warszawa 1995; *Rynek mięsa*, IERiGŻ, Warszawa 1990-2004.

z raportu rynkowego „Rynek mięsa” z lat 1990-2004 oraz Biuletynu Statystycznego GUS (2005).

Metoda badawcza

Do prognozowania cen zbóż na podstawie szeregów czasowych zastosowano model wyrównywania wykładniczego Wintersa, jako jeden z modeli adaptacyjnych należących do grupy metod wygładzania wykładniczego. Model Wintersa bardzo dobrze odzwierciedla zmienność cen zbóż podlegających wahaniom sezonowym i pozwala na uzyskanie prognoz cen w niewielkim stopniu różniących się od cen rzeczywistych³.

Opis kształtowania się cen skupu zbóż w poszczególnych okresach może być przedstawiony za pomocą modelu multiplikatywnego:

$$y_t = f(t) \cdot s_i(t) \cdot e(t),$$

gdzie:

y_t — poziom zjawiska w okresie t ,

$f(t)$ — poziom zjawiska w okresie t oszacowany na podstawie funkcji tendencji rozwojowej (trendu),

$s_i(t)$ — poziom zjawiska w okresie t oszacowany na podstawie funkcji wahań sezonowych, przy czym $i = 1, 2, \dots, d$ oznacza liczbę podokresów cyklu okresowości,

$e(t)$ — składnik resztowy modelu, zwany składnikiem nieregularnym.

Model wyrównywania wykładniczego Wintersa⁴ dla postaci multiplikatywnej jest następujący:

$$y_t = (\beta_0 + \beta_1 \cdot t) \cdot s_i(t) \cdot e(t),$$

gdzie $f(t) = \beta_0 + \beta_1 \cdot t$ jest liniową funkcją trendu.

Rozpoczęcie wyrównywania szeregu czasowego metodą Wintersa wymaga przyjęcia wartości początkowych, czyli oceny funkcji trendu $\hat{f}$ w okresie $t-1$, oceny zmian trendu $\hat{\beta}_1$ w okresie $t-1$ i oczyszczonych wskaźników wahań sezonowych $\hat{s}_i(t-1)$ dla i -tego okresu jednoimiennego (np. miesiąca lub kwartału).

Podstawowymi równaniami wygładzającymi szereg czasowy dla modelu Wintersa są:

³ S. Stańko, *Prognozowanie w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1999; J. Lira, I. Kurzawa, *Krótkoterminowe prognozy cen produktów rolnych jako przesłanka planowania produkcji*, w: W. Poczta, F. Wysocki (red.), *Zróżnicowanie regionalne gospodarki żywnościowej w Polsce w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. AR, Poznań 2002, s. 519-535.

⁴ P. R. Winters, *Forecasting sales by exponentially weighted moving averages*, „Management Science” 6/1960.

$$\hat{f}(t) = \frac{\alpha \cdot y_t}{\hat{s}_{t-i}(t)} + (1 - \alpha) \cdot \hat{f}(t-1),$$

$$\hat{\beta}_1(t) = \gamma \cdot [\hat{f}(t) - \hat{f}(t-1)] + (1 - \gamma) \cdot \hat{\beta}_1(t-1),$$

$$\hat{s}_i(t) = \frac{\delta \cdot y_t}{\hat{f}(t)} + (1 - \delta) \cdot \hat{s}_i(t-1),$$

gdzie:

i — przebiega przez kolejne okresy jednoimienne ($i = 1, 2, \dots, k$),

k — liczba wyodrębnionych okresów jednoimiennych,

α — stała wygładzania dla poziomu trendu,

γ — stała wygładzania dla zmian trendu,

δ — stała wygładzania dla wahań sezonowych.

Wszystkie trzy parametry wygładzania α , γ , δ przyjmują wartości z przedziału $< 0, 1 >$. Wartości parametrów są tak dobierane, aby zapewniły minimalny średni bezwzględny błąd procentowy dla otrzymanych prognoz⁵.

Prognozę w okresie t dla p okresów buduje się z wykorzystaniem wzoru⁶:

$$\hat{y}_{t+p} = \hat{f}(t+p) \cdot \hat{s}_i(t+p) = [\hat{f}(t) + p \cdot \hat{\beta}_1(t)] \cdot \hat{s}_i(t+p),$$

$$i = \begin{cases} \text{mod}_k(t+p) & \text{dla } t+p \neq m \cdot k \\ k & \text{dla } t+p = m \cdot k \end{cases} \quad \text{— określa kolejne okresy jednoimienne,}$$

m — dowolna liczba naturalna,

$\text{mod}_k(a)$ — reszta z dzielenia liczby a przez k .

Rozpatrując uwarunkowania związane ze zmianami cen skupu żywca wieprzowego, wyróżniono czynniki o stałym wpływie na ich tendencję wzrostową (np. zwiększające się koszty produkcji czy inflacja), czynniki okresowe dotyczące zmian popytu i podaży (sezonowość), czynniki związane ze specyfiką produkcji (tzw. cykliczność) oraz czynniki przypadkowe (np. nieprzewidywalne decyzje o poziomie dopłat do produkcji). Wówczas opis kształtowania się cen w poszczególnych okresach może być przedstawiony za pomocą modelu multiplikatywnego:

$$z_t = f(t) \cdot c(t) \cdot s_i(t) \cdot e(t),$$

⁵ Korzystając z możliwości programu komputerowego *STATISTICA PL*, przeszukiwana jest przestrzeń parametrów. Systematycznie oceniana jest dobroć dopasowania modelu z danym zestawem parametrów, poczynwszy od określonej wartości każdego parametru, poprzez wartości nieznacznie powiększane w kolejnych krokach.

⁶ S. Stańko, *Prognozowanie w rolnictwie...*

gdzie:

- z_t — poziom zjawiska w okresie t ,
 $c(t)$ — poziom zjawiska w okresie t oszacowany na podstawie funkcji wahań cyklicznych w okresie t .

Prognozowanie cen z uwzględnieniem wahań cyklicznych na podstawie modelu multiplikatywnego obejmowało następujące etapy:

- 1) obliczenie średniej ruchomej scentrowanej 12-okresowej, która reprezentuje trend $f(t)$ i wahania cykliczne $c(t)$,
- 2) wyznaczenie funkcji trendu $f(t)$,
- 3) wyodrębnienie wahań cyklicznych $c(t)$ jako ilorazu średniej ruchomej scentrowanej 12-okresowej i funkcji trendu $f(t)$,

- 4) usunięcie cykliczności z analizowanych cen skupu ($z_t / c(t)$),

5) zastosowanie modelu wyrównywania wykładniczego Wintersa do wyznaczenia wahań sezonowych dla cen skupu pozbawionych cykliczności,

- 6) sporządzenie prognozy cen skupu żywca wieprzowego:

$$(\hat{z}_t = f(t) \cdot c(t) \cdot s_t(t)).$$

Do oceny trafności prognoz wykorzystano jeden z podstawowych mierników błędów prognoz *ex post*⁷ — średni bezwzględny błąd procentowy:

$$\acute{S}BBP = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \left(\frac{|y_i - \hat{y}_i|}{y_i} \right) \cdot 100\%$$

Średni bezwzględny błąd procentowy wyraża względne odchylenia prognoz od wartości rzeczywistych, tzn. w stosunku do wielkości rzeczywistych, zatem określa miarę względnego całkowitego dopasowania.

Wyniki badań empirycznych

W pracy analizowano targowiskowe ceny skupu żywca wieprzowego (w zł za 1 kg) oraz targowiskowe ceny skupu żyta i jęczmienia (w zł za 1 q) w poszczególnych miesiącach od stycznia 1990 r. do sierpnia 2005 r. w Polsce. Dla każdego rodzaju produktu otrzymano szeregi czasowe złożone ze 188 jednostek czasowych.

Ceny skupu żywca wieprzowego i ich prognozy

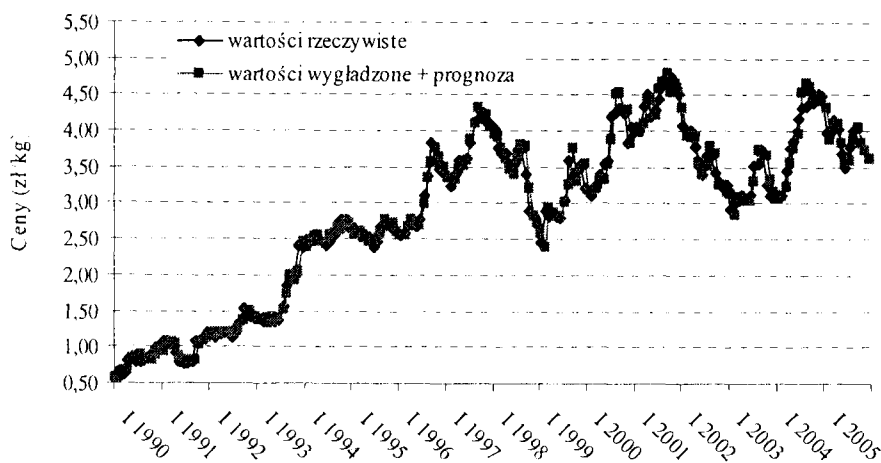
Na rys. 1 przedstawiono ceny skupu żywca wieprzowego w okresie od stycznia 1990 r. do sierpnia 2005 r. oraz wygładzone wartości cen w tym okresie z ich prognozami do końca 2005 r. Do 1998 r. można zauważyć trend rosnący,

⁷ A. Zeliaś, *Teoria prognozy*, PWE, Warszawa 1997.

łowię 1999 r. i trwało prawie do końca 2001 r. Od 2002 r. ceny skupu żywca wieprzowego ponownie zaczęły spadać, jednak spadek ten nie był tak gwałtowny jak kilka lat wcześniej. Po niewielkim wzroście cen skupu żywca wieprzowego w połowie 2003 r. i na początku 2004 r. w kolejnych okresach ceny skupu żywca wieprzowego nadal będą podlegały wahaniom, z niewielką tendencją spadkową pod koniec 2005 r.

Z miesięcznych wskaźników sezonowości przedstawionych w tab. 1 wynika, że w przypadku cen skupu żywca wieprzowego największe odchylenie od trendu, na skutek działania sezonowości, występuje we wrześniu każdego badanego roku — wzrost o 8,27% oraz w czerwcu — spadek w stosunku do trendu średnio o 6,32% (tab. 1, rys. 3). Natomiast wyodrębnione wahania cykliczne w badanym okresie wskazują na istnienie 4-letnich cykli świńskich, podczas których odchylenia cen skupu żywca wieprzowego od trendu wynosiły od 20% *in minus* do 40% *in plus* (rys. 2). Wynika z tego, że ceny skupu żywca wieprzowego podlegają złożonemu procesowi, w którym większy wpływ na zmiany cen skupu mają wahania cykliczne, a mniejszy — wahania sezonowe.

Rysunek 1
Ceny skupu żywca wieprzowego za 1 kg w okresie od stycznia 1990 r. do sierpnia 2005 r. oraz szereg wygładzony z prognozą od września do grudnia 2005 r.

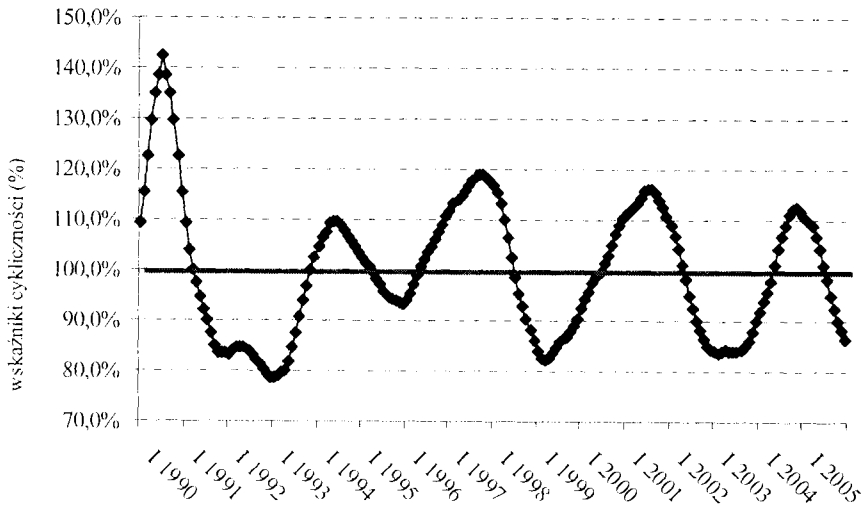


Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych pochodzących z raportów rynkowych „Rynek mięsa” (1990-2004) oraz Biuletynu Statystycznego GUS (2005).

Prognozowane ceny skupu żywca wieprzowego od września do grudnia 2005 r. będą miały tendencję spadkową od 4,06 zł/kg do 3,61 zł/kg, natomiast przeciętny ich poziom będzie wynosił 3,81 zł/kg (tab. 3). Obliczony błąd prognozy cen skupu żywca wieprzowego, wyrażony średnim bezwzględnym błędem procentowym, nie przekroczył 4%, zatem prognozy cen skupu żywca wieprzowego obciążone są stosunkowo niewielkim błędem.

Rysunek 2

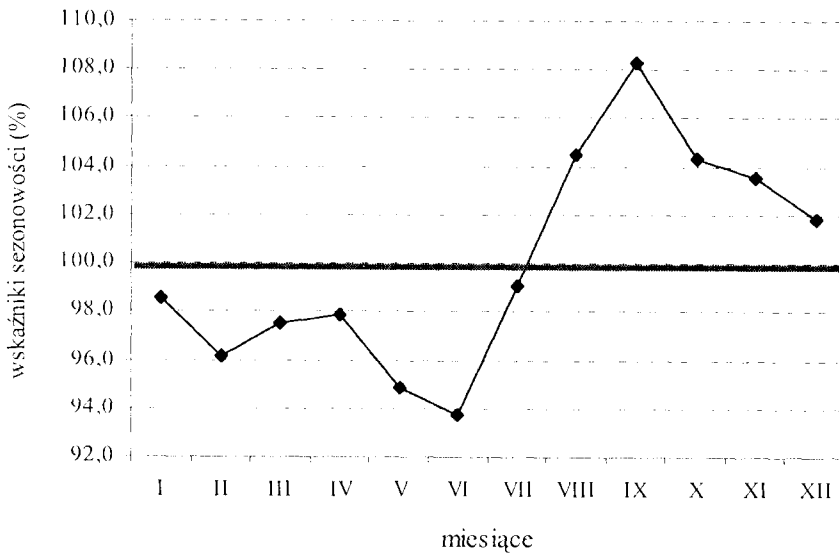
Wahania cykliczne cen skupu żywca wieprzowego w Polsce w latach 1990-2005 (%)



Źródło: Obliczenia własne.

Rysunek 3

Miesięczne wskaźniki sezonowości cen żywca wieprzowego w Polsce (%)



Źródło: Obliczenia własne.

Ceny skupu badanych zbóż i ich prognozy

W przypadku analizowania wpływu sezonowości na kształtowanie się cen skupu zbóż, zaobserwowano występowanie największych odchyłeń od trendu w kwietniu — wzrost o 5,47% (jęczmień) i w czerwcu 3,67% (żyto) oraz we wrześniu — spadek średnio o 5,64% (żyto) i 6,26% (jęczmień) — tab. 1. Przewiduje się, że od września do grudnia 2005 r. ceny zbóż będą rosły. Średnia prognozowana cena skupu badanych zbóż będzie się kształtować na poziomie 35,59 zł/q (żyto) i 43,65 zł/q (jęczmień) — tab. 3. Prognozowane ceny skupu zbóż charakteryzują się mniejszą względną zmiennością w stosunku do prognozowanych cen skupu żywca wieprzowego oraz niższym poziomem błędu (żyto — 2,55%, jęczmień — 2,48%). Wynika to głównie z faktu, iż ceny skupu zbóż podlegają tylko wahaniom sezonowym.

Tabela I

Miesięczne wskaźniki sezonowości badanych produktów rolnych (%)

Miesiące	Produkty rolne		
	żywiec wieprzowy	żyto	jęczmień
I	98,52	100,54	99,97
II	96,16	102,22	102,11
III	97,50	103,15	103,89
IV	97,85	103,55	105,47
V	94,84	103,51	103,91
VI	93,68	103,67	103,98
VII	99,06	103,40	104,01
VIII	104,46	94,69	94,70
IX	108,27	94,36	93,74
X	104,30	95,52	94,55
XI	103,51	96,67	95,75
XII	101,85	98,71	97,92

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych pochodzących z raportów rynkowych „Rynek mięsa” (1990-2004).

Relacje cenowe żywca wieprzowego

Relacje cenowe żywca wieprzowego do cen żyta i jęczmienia w latach 1990-2004 wskazują na brak opłacalności tego kierunku produkcji, szczególnie w latach 1993, 1996 i 2003⁸ (tab. 2).

⁸ W. Poczta, F. Wysocki, *Ceny i relacje cenowe jako miara zrównoważonego rozwoju ekonomicznego rolnictwa (na przykładzie Polski i wybranych krajów Unii Europejskiej)*, „Roczniki Naukowe SERiA” t. II, z. 4, Warszawa-Zamość 2000.

W tych latach producent trzody chlewnej uzyskiwał mniej niż 9 kg żyta lub 8 kg jęczmienia za 1 kg żywca wieprzowego. Przyczyną niekorzystnych relacji cenowych w tym czasie były niskie zbiory zbóż i w związku z tym relatywnie wysokie ich ceny.

Tabela 2
Ceny badanych produktów rolnych oraz ich relacje cenowe w latach 1990-2004

Lata	Produkty rolne			Relacje cenowe	
	żywiec wieprzowy (zł/kg)	żyto (zł/q)	jęczmień (zł/q)	żywca wieprz. w kg żyta	żywca wieprz. w kg jęczmienia
1990	0,80	6,46	7,04	12,4	11,4
1991	0,97	5,88	6,79	16,5	14,3
1992	1,28	10,18	11,71	12,6	10,9
1993	1,69	21,16	23,23	8,0	7,3
1994	2,56	19,77	22,42	13,0	11,4
1995	2,59	26,85	32,22	9,6	8,0
1996	3,06	39,17	47,34	7,8	6,5
1997	3,79	40,04	45,15	9,5	8,4
1998	3,47	35,11	39,89	9,9	8,7
1999	3,07	32,57	39,01	9,4	7,9
2000	3,75	41,51	48,50	9,0	7,7
2001	4,42	42,07	48,54	10,5	9,1
2002	3,60	37,17	43,42	9,7	8,3
2003	3,21	40,46	47,21	7,9	6,8
2004	4,01	44,41	51,07	9,0	7,8

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych pochodzących z raportów rynkowych „Rynek mięsa” (1990-2004) oraz Biuletynu Statystycznego GUS (2005).

Prognozy relacji cenowych żywca wieprzowego

Prognozowane relacje cenowe będą korzystnie wpływały na opłacalność produkcji trzody chlewnej, zarówno w przypadku relacji żywiec:żyto oraz żywiec:jęczmień do listopada 2005 r. Prognozowana cena 1 kg żywca wieprzowego od września 2005 r. do listopada 2005 r. będzie — tendencja spadkowa — ekwiwalentem 12,2-10,3 kg żyta lub 9,9-8,4 kg jęczmienia. Natomiast w grudniu relacje żywiec:żyto oraz żywiec:jęczmień będą na progu opłacalności (tab. 3).

Tabela 3

Prognozy cen badanych produktów rolnych oraz ich relacji cenowych
od stycznia do grudnia 2005 r.

M-c	Ceny produktów rolnych						Relacje cenowe ^{a)}	
	żywiec wieprz. (zł/kg)		żyto (zł/q)		jęczmień (zł/q)		żywca wieprz. w kg żyta	żywca wieprz. w kg jęczm.
	P	R	P	R	P	R		
I	4,32	3,98	36,74	38,13	43,11	47,41	11,3	9,1
II	3,88	3,99	38,15	38,01	49,38	47,25	10,2	8,2
III	4,02	4,14	37,66	38,16	47,92	46,36	10,5	8,7
IV	4,10	4,03	37,87	36,95	46,06	46,41	11,1	8,8
V	3,83	3,70	36,02	35,13	44,92	44,09	10,9	8,7
VI	3,57	3,49	33,80	34,08	42,87	42,09	10,5	8,5
VII	3,59	3,78	32,76	31,82	40,44	38,87	11,3	9,2
VIII	3,88	4,01	27,56	32,49	33,12	39,93	12,0	9,7
IX	4,06	.	33,36	.	40,83	.	12,2	9,9
X	3,83	.	34,78	.	42,52	.	11,0	9,0
XI	3,73	.	36,21	.	44,42	.	10,3	8,4
XII	3,61	.	38,01	.	46,82	.	9,5	7,7

a) Relacje cenowe dotyczą cen rzeczywistych, a dla września, października, listopada i grudnia — cen prognozowanych.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych pochodzących z raportów rynkowych „Rynek mięsa” (1990-2004) oraz Biuletynu Statystycznego GUS (2005).

Podsumowanie

Sporządzone krótkoterminowe prognozy dostarczają ważnych informacji o kształtowaniu się cen skupu produktów rolnych w poszczególnych miesiącach roku kalendarzowego.

Ceny skupu żywca wieprzowego podlegają wahaniom cyklicznym i sezonowym, natomiast ceny skupu zbóż — wahaniom sezonowym. Stąd targowiskowe ceny skupu żyta i jęczmienia charakteryzowały się o ponad 60% niższymi błędami prognozy *ex post* niż targowiskowe ceny skupu żywca wieprzowego.

Brak opłacalności produkcji trzody chlewnej wystąpił w latach 1993, 1996 i 2003, gdyż lata te charakteryzowały się niekorzystnymi relacjami cenowymi żywca wieprzowego do cen żyta i jęczmienia.

Prognozowane relacje cenowe żywiec:żyto oraz żywiec:jęczmień będą korzystnie wpływały na opłacalność produkcji trzody chlewnej do listopada 2005 r. Producent za 1 kg żywca wieprzowego otrzyma więcej niż 9 kg żyta lub 8 kg jęczmienia, co gwarantuje w tym okresie opłacalność produkcji trzody chlewnej. Zmiany nastąpią w grudniu 2005 r., gdyż relacje cenowe osiągną próg opłacalności.

Literatura

- Biuletyn statystyczny, GUS, Warszawa 2005.
- Hamulczuk M., *Prognozowanie cen trzody chlewnej w Polsce w świetle zmian na rynkach zagranicznych*, „Roczniki Naukowe SERiA” t. VI, z. 2, Warszawa-Poznań-Puławy 2004.
- Lira J., Kurzawa I., *Krótkoterminowe prognozy cen produktów rolnych jako przesłanka planowania produkcji*, w: W. Poczta, F. Wysocki (red.), *Zróżnicowanie regionalne gospodarki żywnościowej w Polsce w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. AR, Poznań 2002.
- Małkowski J., *Cykl świński*, w: A. Woś (red.), *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- Małkowski J., Zawadzka D., *Wahania produkcji trzody chlewnej w Polsce i innych krajach*, Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy, Nr 389, Warszawa 1995.
- Poczta W., Wysocki F., *Ceny i relacje cenowe jako miara zrównoważonego rozwoju ekonomicznego rolnictwa (na przykładzie Polski i wybranych krajów Unii Europejskiej)*, „Roczniki Naukowe SERiA” t. II, z. 4, Warszawa-Zamość 2000.
- Rynek mięsa*, IERiGŻ, Warszawa 1990-2004.
- Stańko S., *Prognozowanie w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1999.
- Winters P. R., *Forecasting sales by exponentially weighted moving averages*, „Management Science” 6/1960.
- Zeliaś A., *Teoria prognozy*, PWE, Warszawa 1997.

Analiza relacji cenowych żywca wieprzowego i ich prognoz

Streszczenie

W opracowaniu badano opłacalność produkcji trzody chlewnej na podstawie analizy relacji cenowych żywca wieprzowego w stosunku do cen skupu żyta i jęczmienia w latach 1990-2005. Następnie na podstawie prognoz relacji cenowych żywca wieprzowego do cen skupu żyta i jęczmienia podjęto próbę określenia tendencji w rozwoju trzody chlewnej w czterech ostatnich miesiącach 2005 r.

The analysis of price relation of hog and their forecast

Summary

The paper presents analyse of profitability of hog production on the basis of analyse of price relation of hog to purchase prices of rye and barley in the period 1990-2005. On the basis of forecast of price relations of hog to an attempt was made to define tendencies in hog production in four last months of 2005.

Zachowania gospodarstw domowych związane z zakupem warzyw świeżych

Wstęp

W ostatnich latach zachowania konsumentów związane z zakupem warzyw ulegają dynamicznym zmianom. Wynikają one zarówno ze zmian w wielkości spożycia warzyw, jak i zmian, które nastąpiły w środowisku rynkowym, dotyczących struktury i organizacji handlu detalicznego.

Zmiany w spożyciu dotyczą przede wszystkim struktury gatunkowej. W porównaniu z krajami Unii Europejskiej jest ona wciąż uboga i dominują w niej podstawowe gatunki warzyw, jak kapusta, marchew, pomidory, ogórki, cebula¹. Jednak w ostatnich latach wzrasta spożycie innych gatunków². Dalej zmiany te dotyczą udziału poszczególnych form warzyw w spożyciu, który wyraża się wzrostem zainteresowania konsumentów niektórymi przetworami warzywnymi, zwłaszcza surówkami i kwaszonkami².

Zmiany, jakie zaszły w handlu detalicznym w Polsce w ostatnich 10 latach, to m.in. wzrost znaczenia obiektów handlowych wielkopowierzchniowych, spadek liczby sklepów specjalistycznych, w tym owocowo-warzywnych³, intensywny rozwój pionowych i poziomych systemów integracji w handlu detalicznym, wzrost konkurencji w poszczególnych gałęziach handlu⁴. W efekcie tych procesów zmieniają się zachowania nabywcze konsumentów.

W niniejszym artykule dokonano próby oceny aktualnych zachowań miejskich gospodarstw domowych dotyczących zakupu warzyw na przykładzie aglomeracji poznańskiej. Rozpoznanie tych zachowań może być przydatne przy two-

¹ E. Czernyszewicz, *Spożycie owoców i warzyw w Polsce*, w: *Marketing w ogrodnictwie*, Wyd. AR, Lublin 2001, s. 50-59.

² Sz. Tarant, *Zachowania gospodarstw domowych na rynku warzyw świeżych*, „Roczniki Naukowe SERiA”, Warszawa-Poznań-Koszalin 2003, s. 186-190.

³ U. Kłosiewicz-Górecka, *Handel artykułami przemysłu spożywczego w Polsce ocena sytuacji i kierunki rozwoju*, „Przemysł Spożywczy” 1/2003, s. 30-33.

⁴ G. Adamczyk, Sz. Tarant, *Kierunki zmian w handlu detalicznym żywnością*, „Zeszyt Naukowy WSHiU w Poznaniu” 6/2003, s. 89-100.

rzeniu planów marketingowych, zarówno przez producentów, jak i dystrybutorów warzyw.

Materiał i metodyka

Zachowania dotyczące zaopatrzenia w warzywa świeże zostały opisane następującymi zmiennymi:

- udziałem samozaopatrzenia,
- miejscem zakupu,
- czynnikami wpływającymi na wybór miejsca zakupu,
- wielkością jednorazowego zakupu,
- preferencjami co do formy opakowania.

Materiał do opracowania stanowiły badania ankietowe przeprowadzone na terenie Poznania w październiku 2002 r. Przy wyborze jednostek do badań zastosowana została metoda kwotowa. Gospodarstwa domowe zostały podzielone na grupy (kwoty) na podstawie kryterium wyłącznego lub głównego źródła utrzymania (za GUS). Kryterium to wydaje się być właściwym przy badaniach dotyczących rynku warzyw z dwóch powodów:

- badania GUS wykazują dużą zmienność spożycia warzyw w gospodarstwach domowych o różnych źródłach utrzymania,
- nie istnieją spisy ludności (gospodarstw domowych) oparte na innych kryteriach, mogących wpływać na zróżnicowanie zachowań na rynku warzyw.

Wielkość próby, 300 gospodarstw domowych, ustalono na podstawie doświadczenia innych specjalistów w tego typu badaniach⁵.

Kwestionariusz kierowany do respondentów, którymi były osoby odpowiedzialne za zakup warzyw w danym gospodarstwie, składał się z trzech części. Pierwsza część dotyczyła preferencji związanych ze spożyciem warzyw świeżych. Druga zawierała pytania na temat sposobu zaopatrzenia w warzywa. Trzecią część stanowiła metryczka. Większość pytań dotyczących spożycia i zakupu uwzględniała zróżnicowanie zachowań w sezonie dużej podaży świeżych warzyw (od maja do października) oraz poza sezonem.

Zebrane materiały zostały poddane badaniom z zastosowaniem metod analizy danych marketingowych opierających się na metodach statystyki matematycznej. Większość analiz sprowadzała się do jednowymiarowych metod z wykorzystaniem średniej arytmetycznej i dominanty oraz analizy dwuwymiarowej przy wykorzystaniu tablic kontyngencji.

⁵ S. Sudman, *Applied Sampling*, Orlando Academics 1976, s. 87.

Wyniki

Udział samozaopatrzenia

Przeprowadzone badania potwierdzają zmniejszającą się rolę samozaopatrzenia w warzywa wśród mieszkańców miast. Tylko w 16% badanych gospodarstw domowych część spożywanych tam warzyw pochodziła z własnych upraw. Samozaopatrzenie odgrywa jeszcze znaczącą rolę w przypadku takich gatunków, jak: marchew, pietruszka, ogórek, pomidor, sałata, kapusta, buraki, seler, fasolka, por, rzodkiewka i cebula.

Miejsce zakupu warzyw

Wybór miejsca zakupu warzyw w dużej mierze zależy od pory roku. Wiosną i jesienią najczęstszym miejscem zakupu są bazy i targowiska (40% udziału). We wszystkich porach roku duże znaczenie ma zakup w sklepach owocowo-warzywnych. Poza sezonem, kiedy to znacznie mniejsza część konsumentów kupuje warzywa na bazarach, rośnie znaczenie super- i hipermarketów oraz sklepów samoobsługowych na osiedlach (łącznie 30% udziału w zakupach poza sezonem, podczas gdy w sezonie 21%). Warto zwrócić uwagę, iż super- i hipermarkety, jako miejsce zaopatrzenia w warzywa, zaczęły mieć istotny udział dopiero w ostatnich kilku latach. Z podobnych badań przeprowadzonych w Poznaniu w 1999 r. wynikało, iż jako najczęstsze miejsce zakupu tych produktów jednostki te wybierało zaledwie 5% respondentów⁶, a 15% deklaroowało, że dokonuje tam jakichkolwiek zakupów warzyw. Stosunkowo niewielka część gospodarstw domowych zaopatruje się w warzywa bezpośrednio u producentów, czy to na rynkach hurtowych, czy bezpośrednio w gospodarstwach ogrodniczych. Zaledwie 2% udziału w zaopatrzeniu gospodarstw domowych w warzywa ma w Poznaniu handel obwoźny.

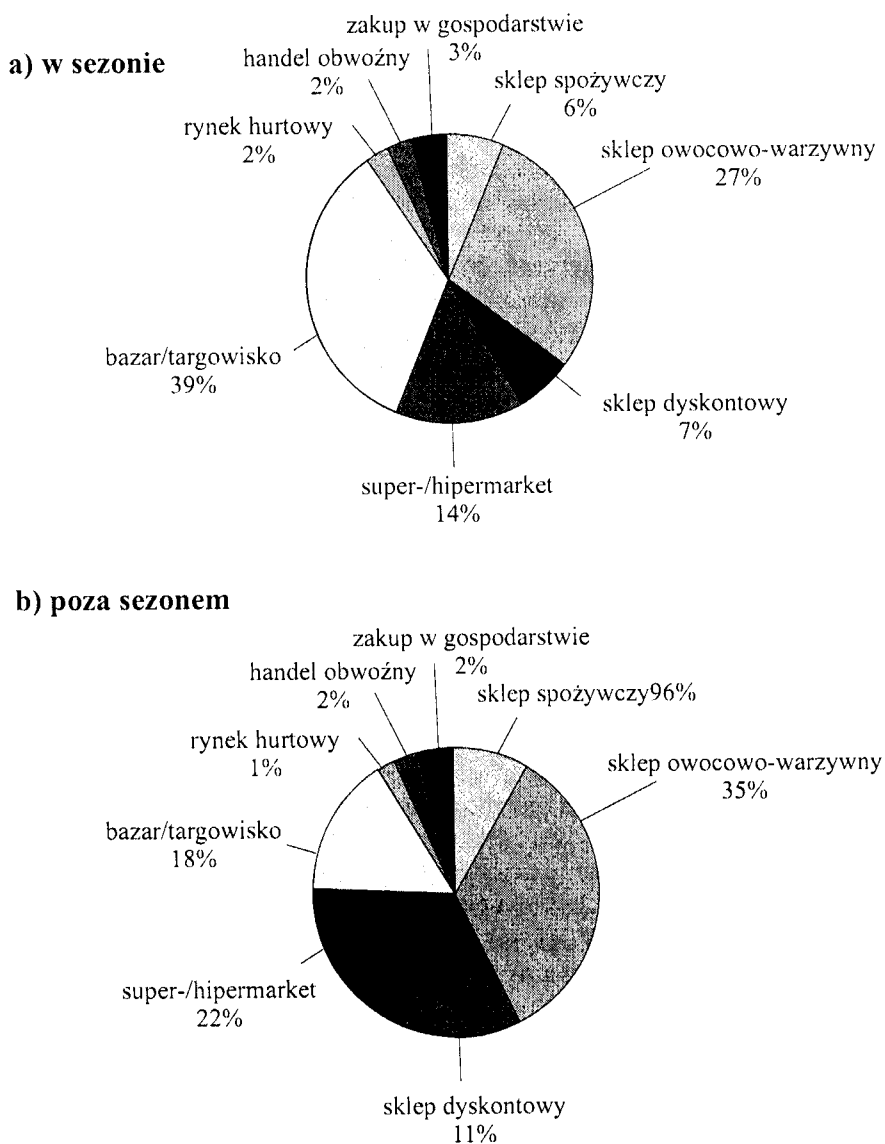
Spośród zmiennych społeczno-demograficznych badanych gospodarstw domowych pewien wpływ na wybór miejsca zakupu warzyw świeżych mają wiek i wykształcenie głowy rodziny oraz przeciętny dochód. Najpopularniejsze miejsce zakupu warzyw, jakim są bazy i targowiska miejskie, ma szczególnie duże znaczenie u osób starszych. W sklepach owocowo-warzywnych i innych małych sklepach osiedlowych w warzywa zaopatruje się najwięcej konsumentów w średnim wieku, o przeciętnych dochodach i o średnim wykształceniu. W super- i hipermarketach warzywa kupują przeważnie osoby młode oraz osoby, których go-

⁶ Sz. Tarant, A. Przepióra, *Preferencje handlu detalicznego oraz konsumentów Poznania dotyczące zakupu warzyw świeżych*, niepublikowane wyniki badań Fundacji Rozwoju Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Poznań 1999.

spodarstwa domowe cechują się stosunkowo wysokimi dochodami. Z zakupów hurtowych najczęściej korzystają gospodarstwa domowe o najniższych dochodach.

Rysunek 1

Udział poszczególnych miejsc zakupu warzyw w zaopatrzeniu gospodarstw domowych Poznania (w %)



Źródło: Badania własne.

Tabela 1

Wpływ wybranych zmiennych społeczno-demograficznych
na wybór najczęstszego miejsca zakupów warzyw świeżych (w %)

	Targowisko hurtowe lub producent	Super-/ hipermarkety	Sklep	Bazar targowiska	Razem
Wiek					
do 30 lat	1,3	29,9	37,7	31,2	100,0
od 31 do 45	7,0	19,7	50,7	22,5	100,0
od 46 do 60	3,9	26,0	50,6	19,5	100,0
pow. 60	2,4	17,1	34,1	46,3	100,0
Dochody na członka gospodarstwa domowego					
do 500 zł	10,6	21,2	43,9	24,2	100,0
od 501 do 1000 zł	1,4	20,5	48,6	29,5	100,0
pow. 1000 zł	3,3	40,0	36,7	20,0	100,0
Wykształcenie					
Podstawowe	5,0	25,0	35,0	35,0	100,0
Zawodowe	3,4	19,0	44,8	32,8	100,0
Średnie	5,9	22,9	49,2	22,0	100,0
Wyższe	0,0	30,0	38,6	31,4	100,0

Źródło: Badania własne.

Czynniki wpływające na wybór miejsca zakupu warzyw

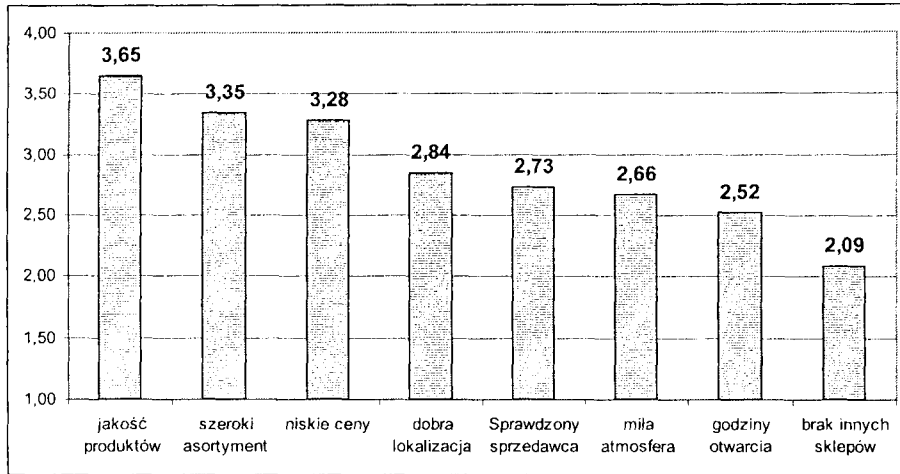
Czynniki, które wpływają na wybór miejsca zakupu, można podzielić na trzy grupy. Pierwsza to czynniki ekonomiczne, do których w przypadku tych badań można zaliczyć cenę. Drugą grupę czynników stanowią czynniki związane z zachowaniem konsumentów przy zakupie i są to: lokalizacja sklepu, godziny jego otwarcia, atmosfera w sklepie i sama osobowość sprzedawcy. Wreszcie trzecią grupę czynników stanowią czynniki związane z cechami produktów oferowanych w danym miejscu, co w przypadku tych badań zostało ujęte dwiema zmiennymi w postaci ważności jakości produktów i szerokości asortymentu.

Przedstawione na rysunku wyniki wskazują, że głównymi czynnikami, które wpływają na wybór miejsca zakupu są czynniki z grupy trzeciej. Dalej ważne dla respondentów jest czynnik ekonomiczny (cena), a dopiero na dalszych miejscach znalazły się czynniki behawioralne.

Ciekawie przedstawia się analiza powyższych czynników, jeśli uwzględnimy fakt, w jakich miejscach poszczególne grupy nabywców najczęściej dokonują zakupu warzyw (rys. 2).

Rysunek 2

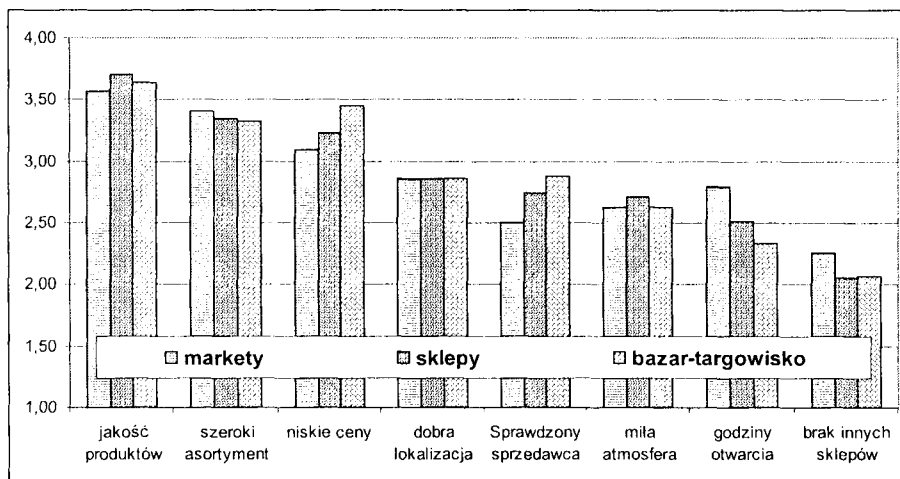
Ważność czynników przy wyborze miejsca zakupu warzyw
(średnia ocena w skali od 1 — nieistotne do 4 — bardzo istotne)



Źródło: Badania własne.

Rysunek 3

Ważność czynników przy wyborze miejsca zakupu warzyw
a zależność od najczęściej wybieranego miejsca zakupu



Źródło: Badania własne.

Jakość produktów i atmosfera w sklepie jest najważniejsza dla konsumentów, którzy kupują warzywa w sklepach owocowo-warzywnych. Szerokość asortymentu i godziny otwarcia są czynnikami, które mają największe znaczenie dla

grupy kupującej w super- i hipermarketach. Największe zróżnicowanie ważności widać w przypadku czynnika ekonomicznego. Niska cena ma szczególnie duże znaczenie dla konsumentów zaopatrujących się w warzywa na bazarach i targowiskach. Dla tej samej grupy wyjątkowo ważna jest osoba sprzedawcy.

Wielkość jednorazowego zakupu i częstotliwość zakupu

Zdecydowana większość gospodarstw domowych (blisko 90%), zarówno w sezonie, jak i poza sezonem kupuje jednorazowo nie więcej niż 3 kg warzyw. W sezonie większa część z nich kupuje od 1 do 3 kg. Z kolei poza sezonem większość kupuje do 1 kg warzyw. Większe ilości warzyw (ponad 5 kg) kupują nieliczne gospodarstwa domowe.

Tak mała wielkość jednorazowego zakupu znajduje odzwierciedlenie w częstotliwości dokonywania zakupu warzyw. Duża część badanych kupuje warzywa 2 do 4 razy w tygodniu. Tak postępuje 50% respondentów w sezonie i 60% poza sezonem. Codziennie lub prawie codziennie warzywa kupuje w sezonie 37% badanych i zaledwie 12% poza sezonem. Z kolei raz w tygodniu lub rzadziej warzywa kupuje 14% respondentów, niezależnie od pory roku. Mały odsetek kupujących warzywa rzadziej niż raz w tygodniu wskazuje na to, że obecnie zanika zupełnie tzw. robienie zapasów. Spowodowane jest to ogólną dostępnością warzyw w różnego rodzaju placówkach, równomiernie w ciągu całego roku.

Tabela 2
Jednorazowa wielkość zakupu warzyw świeżych (odsetek gospodarstw domowych)

Wyszczególnienie	W sezonie	Poza sezonem
do 1 kg	42,03	56,27
od 1,1 do 3 kg	47,80	35,94
od 3,1 do 5 kg	7,80	5,42
powyżej 5 kg	2,37	2,37

Źródło: Badania własne

Forma opakowania

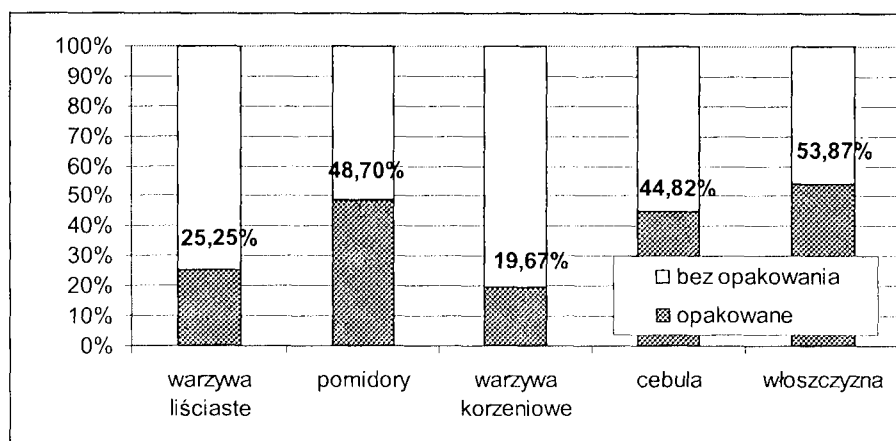
Wymagania klientów dotyczące opakowania warzyw są zróżnicowane w zależności od rodzaju produktu. Największą liczbą respondentów (ponad 50%) preferuje opakowanie w przypadku włoszczyzny⁷. Tu najbardziej pożądaną formą opakowania jest siatka. Blisko połowa chętnie kupuje opakowaną cebulę. 1/4

⁷ „Włoszczyzna” w badaniach została potraktowana jako typ produktu będącego zestawem marchwi, pietruszki, selera i pora.

badanych chętnie sięga po warzywa liściaste w opakowaniach (worek foliowy). Natomiast zdecydowana większość respondentów kupuje warzywa korzeniowe luzem. Tak małe zainteresowanie zakupem warzyw w opakowaniach wynika z faktu, że większość respondentów ceni sobie możliwość samodzielnego wybierania poszczególnych sztuk podczas zakupów. W przypadku respondentów, którzy kupują warzywa opakowane, określone zostało znaczenie poszczególnych informacji na opakowaniu. Do informacji, które konsumenci uważają za najważniejsze, zaliczyć można datę przydatności do spożycia i oznaczenie producenta. Drugą grupę stanowią informacje o cenie i wadze. Mniejsze znaczenie ma nazwa odmiany i klasa jakości.

Rysunek 4

Preferencje dotyczące opakowania warzyw (odsetek wskazań)



Źródło: Badania własne.

Podsumowanie

Na podstawie badań gospodarstw domowych przeprowadzonych na terenie miasta Poznania można przedstawić kilka stwierdzeń, które w sposób ogólny określają aktualne zachowania mieszkańców miast dotyczących zakupu warzyw świeżych. Oto one:

1. Maleje znaczenie samozaopatrzenia w kupowaniu warzyw przez gospodarstwa miejskie.
2. Nadal podstawowym miejscem zaopatrzenia w warzywa są bazy i targowiska miejskie, ale coraz większe znaczenie, zwłaszcza jesienią i zimą, mają super- i hipermarkety.
3. Istnieje pewne zróżnicowanie wyboru miejsca zakupu warzyw, które uzależnione jest od wieku, wykształcenia i dochodów konsumentów.



4. Czynniki, które w głównej mierze decydują o wyborze miejsca zakupu warzyw, są jakość oferowanych towarów, szerokość asortymentu oraz konkurencyjność ceny.

5. Zakupy warzyw dokonywane są przez konsumentów często, a ilość jednorazowego zakupu warzyw jest niewielka.

6. Pomimo iż większość klientów nadal najchętniej kupuje warzywa luzem, to opakowanie warzyw w przypadku niektórych gatunków nabiera coraz większego znaczenia.

Literatura

Adamczyk G., Tarant Sz., *Kierunki zmian w handlu detalicznym żywnością*, „Zeszyt Naukowy WSHiU w Poznaniu” 6/2003.

Czernyszewicz E., *Spożycie owoców i warzyw w Polsce*, w: *Marketing w ogrodnictwie* Wyd. AR, Lublin 2001.

Kłosiewicz-Górecka U., *Handel artykułami przemysłu spożywczego w Polsce ocena sytuacji i kierunki rozwoju*, „Przemysł Spożywczy” 1/2003.

Sudman S., *Applied Sampling*, Orlando Academics, 1976.

Tarant Sz., Przepióra A., *Preferencje handlu detalicznego oraz konsumentów Poznania dotyczące zakupu warzyw świeżych*, niepublikowane wyniki badań Fundacji Rozwoju Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Poznań 1999.

Tarant Sz., *Zachowania gospodarstw domowych na rynku warzyw świeżych*, „Roczniki Naukowe SERiA”, Warszawa-Poznań-Koszalin 2003.

Zachowania gospodarstw domowych związane z zakupem warzyw świeżych

Streszczenie

W artykule dokonano próby oceny aktualnych zachowań miejskich gospodarstw domowych dotyczących zakupu warzyw na przykładzie aglomeracji poznańskiej. Rozpoznanie tych zachowań może być przydatne przy tworzeniu planów marketingowych zarówno przez producentów, jak i dystrybutorów warzyw. Wyniki wskazują, że w gospodarstwach miejskich maleje znaczenie samozaopatrzenia w zakupach warzyw. Nadal podstawowym miejscem zaopatrzenia w warzywa są bazy i targowiska miejskie, ale coraz większe znaczenie, zwłaszcza jesienią i zimą, mają super- i hipermarkety. Czynniki, które w głównej mierze decydują o wyborze miejsca zakupu warzyw są jakość oferowanych towarów, szerokość asortymentu, oraz konkurencyjność ceny. Pomimo iż większość klientów nadal najchętniej kupuje warzywa luzem, to opakowanie warzyw w przypadku niektórych gatunków nabiera coraz większego znaczenia.

Household behaviors in buying of the vegetables

Summary

In this paper took a trial of evaluation of present behavior of city households related to purchasing of vegetables on the base of Poznan agglomeration. Knowing these behaviors may be useful in creating of marketing planes both for producers and distributors of vegetables. It was showed that self-buying in vegetables is decreasing among city households. Still the main places of vegetables buying are trade market and bazaars and also more and more meaning have — especially in autumn and winter — super and hypermarkets. The main factors which decide about choose of place of vegetables buying are quality of offered vegetables, width of assortment and competition of price. In spite of majority of clients still the most willing buy vegetables with out packages, in some cases of vegetables packages stay more and more important.

PIOTR CHAŁUPKA, BARBARA GRAJEWSKA,
MAGDALENA KOZERA

Jakość usług medycznych w opinii pacjentów szpitalnych

Wstęp

Słowo *jakość* uznawane jest powszechnie za jedno z najczęściej używanych pojęć we wszystkich językach świata, grupach społecznych i to bez względu na system rządzenia, model gospodarki czy ujęcie czasowe. Kryterium to towarzyszyło zawsze człowiekowi przy podejmowaniu decyzji o wyborach: jednego z wielu oferowanych dóbr o podobnym zastosowaniu i przeznaczeniu lub jednego z wielu usługodawców dla realizacji określonej usługi. Szczególny wzrost znaczenia poziomu jakości produktów i usług pojawia się w chwili obecnej i jest następstwem coraz szerszego otwarcia rynków światowych dla producentów i usługodawców, zwiększającej się konkurencyjności w ramach branż oraz stopniowego wyrównywania potrzeb konsumentów, nie tylko na rynkach lokalnych, ale również światowych. Budowanie przewagi konkurencyjnej dla produktów i usług zdominowane jest więc poprzez ideę zaspokojenia potrzeb klientów, a w tym ich oczekiwań względem jakości.

W grupie usług szczególną rolę przypisuje się jakości świadczeń kierowanych do klienta-pacjenta, korzystającego z usług o charakterze medycznym. O ważności tego problemu nie trzeba nikogo przekonywać. Decydują o tym takie elementy, jak:

- decydowanie o zdrowiu lub życiu świadczeniobiorcy — pacjenta,
- etyczne aspekty świadczonej usługi,
- ekonomiczny charakter świadczonej usługi.

Jak podaje B. Sejda¹, zagadnienie odpowiedzialności za jakość świadczonych usług medycznych opisane zostało już w Kodeksie Hammurabiego, pochodzącego z XVIII wieku p.n.e. W dokumencie tym zdefiniowane są konsekwencje, jakie grożą lekarzowi za złą opiekę nad pacjentem: *jeśli lekarz zada ciężką ranę nożem z brązu i zabije pacjenta lub jeśli otworzy obrzmiałość i zniszczy jego*

¹ B. Sejda, *Dzieje medycyny w zarysie*, PZWL, Warszawa 1962, s. 10

oko, to należy lekarzowi odrąbać ręce. Jeśli pacjent był niewolnikiem, lekarz powinien zwrócić za niego innego niewolnika. Cytowany dokument, pomimo że posiada tylko historyczne znaczenie i daleko odbiega od dzisiejszych standardów prawnych, to jednak w sposób drastyczny uwiadamia wagę badanej problematyki. Z drugiej strony, prowadzenie działalności usługowej z tego zakresu traktować należy jako czystą formę działalności gospodarczej, w której przychody tworzone są z wpływów za zrealizowane i wycenione usługi na rzecz klientów-pacjentów. Wychodząc z tego założenia, każda jednostka świadcząca usługi w zakresie medycznym musi zachowywać się jak przedsiębiorstwo. Pociąga to za sobą ściśle określone konsekwencje. W modelu *quasi-idealnym* wpływy uzyskiwane za leczenie pacjenta stanowić powinny podstawę egzystencji na rynku i stałego rozwoju, a pozyskiwanie pacjentów powinno być podporządkowane regułom gry rynkowej i realizacji skutecznej strategii marketingowej, popartej wysoką — konkurencyjną jakością usług. W praktyce światowej służby zdrowia modele takie nie występują. Wynika to ze specyficznego, społecznego charakteru usługi. W większości krajów o gospodarce rynkowej usługi medyczne świadczone są za pośrednictwem instytucji ubezpieczeniowych, co z jednej strony zapobiega nieuzasadnionemu podnoszeniu kosztów leczenia², z drugiej — umożliwia dostępność do usługi o określonych standardach dla wszystkich ubezpieczonych, przy zachowaniu określonej jakości usługi. Zatem elementem budującym przewagę konkurencyjną jednego ośrodka leczniczego nad drugim (dla osób ubezpieczonych) przy takim modelu usług medycznych staje się nie tyle koszt usługi, lecz przede wszystkim jakość usługi medycznej. Problem utrzymania określonego poziomu standardu jakościowego świadczonych usług, adekwatnego do aktualnych możliwości i posiadanych środków stanowi przedmiot obserwacji i badań organizacji branżowych, jak i ośrodków naukowych. To m.in. efektem ich pracy są opracowania definiujące zakres badań nad jakością usług medycznych i stawianymi w tym względzie wymaganiami. Wytyczną o charakterze ponadnarodowym, porządkującą obszar zainteresowania problematyką, stanowi definicja opracowana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO). Uznano w niej, że jakość usług medycznych określają: rezultat (jakość techniczna), sposób użycia środków (wydajność ekonomiczna), organizacja usług i satysfakcja pacjenta. Do tej definicji nawiązuje też Komisja Wspólna Akredytacyjna Zakładów Opieki Zdrowotnej (JCAHCO)³, która definiuje jakość w usługach medycznych jako *maksimum wyniku korzystnego przy minimum niekorzystnego*. W tym samym źródle opisano poglądy innego autora badań z tego zakresu Donabediana. Określa on jakość usług medycznych jako:

² E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, S. W. Hartley, W. Rudelius, *Marketing*, Irwin, Boston 1994, s. 251.

³ G. Dykowska, J. Opolski, *Jakość świadczonych usług medycznych. Pakiet samokształceniowy*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 10.

- wartość techniczną (wiedza, umiejętności kliniczne, technologia),
- wartość stosunków międzyludzkich (pacjent, lekarz, pielęgniarka),
- oprawę usługi (komfort, estetyka).

Z kolei Palmers⁴ zdefiniował jakość jako *wytwarzanie ulepszonych świadczeń zdrowotnych i większą satysfakcję ich odbiorców w warunkach wymuszonych posiadaną technologią, zasobami oraz warunkami konsumentów*.

Przedstawione powyżej przykładowe definicje jakości usług medycznych sprowadzają więc rozważania problemu do takich zagadnień szczegółowych, jak:

- profesjonalna obsługa medyczna, obejmująca obszar, w którym pacjent zwraca szczególną uwagę na kontakty z pracownikami medycznymi (lekarz, pielęgniarka, położna szpitalna);
- informowanie w sposób dostosowany do poziomu odbiorcy o możliwościach leczenia, profilaktyce i zagrożeniach, w taki sposób, ażeby pacjent pozostał świadomym uczestnikiem leczenia (zniesienie barier komunikacyjnych);
- zapewnienie obsługi na poziomie profesjonalnym, z zapewnieniem prawidłowości przebiegu zabiegu i jego zgodności z procedurami, a także zagwarantowanie poprawnego otoczenia szpitalnego, czystości, spokoju itp. (aspekty techniczne).

Stopień zgodności oczekiwań pacjentów z ich obserwacjami w ramach wyżej wymienionych obszarów świadczonych usług jest więc miarą oceny jakości w opinii osoby leczonej.

Próbę wstępnego opisanie jakości usług medycznych, świadczonych na oddziałach szpitalnych podjęto w niniejszym opracowaniu, kierując się wskazaniami metodycznymi stosowanymi do oceny jakości usług.

Metodyka badań

Do badania jakości usług medycznych wykorzystano jedną z powszechnie stosowanych metod oceny satysfakcji klientów znaną pod nazwą SERVQUAL. Opracowana i zweryfikowana została przez jej autorów V.A. Zeithaml, A. Parasuramana i L. L. Berry w latach 1983-1985⁵. Jej istota polega na wyodrębnieniu pięciu determinant jakości postrzeganych przez klientów, określeniu ich znaczenia dla klienta przed wykonaniem usługi i po jej wykonaniu. Wielkość różnicy pomiędzy stanem oczekiwanym a faktyczną percepcją poziomu realizacji danego świadczenia w opinii klienta stanowi o jakości usługi. Nazwa metody jest kompilacją słów: service i quality.

⁴ S. Mlekoć, *Jakość i skuteczność w publicznej ochronie zdrowia*, „Służba Zdrowia” 3/1996, s. 28.

⁵ A. Parasuraman, L. L. Berry, V. A. Zeithaml, *A conceptual model of service quality and its implications for future researches*, „Journal of Marketing” 49/1985, s. 41-50.

O wyborze tej metody zdecydowała jej uniwersalność, stosunkowo dobra znajomość kwestionariusza w badanych jednostkach, jak i duża możliwość jej modyfikacji, bez utraty walorów narzędzia badawczego.

Dla zbadania jakości usług w sektorze medycznym wyznaczono 5 determinant jakości, którymi były: fachowość, reakcja na potrzeby pacjenta, niezawodność, empatia i wymiar materialny usługi. Każda z determinant oceny zawierała od 7 do 10 pytań szczegółowych, pozwalających na objaśnienie oczekiwań, jakie mieli ankietowani przed skorzystaniem z usługi medycznej i obserwacji, jakich dokonali w trakcie pobytu w szpitalu. Pacjenci odpowiadający na zamieszczone w ankiecie pytania określali swoje oczekiwania i obserwacje w skali 5-stopniowej, obejmującej stwierdzenia: „nie”, „raczej nie”, „nie mam zdania”, „raczej tak” i „tak”. Udzielone odpowiedzi w zakresie oczekiwań pacjentów i obserwacji poczynionych w szpitalu pozwoliły na uznanie, jak ważne były dla pacjenta badane czynniki składające się na ogólną ocenę jakości przed rozpoczęciem leczenia, a jakimi okazały się być w trakcie leczenia. Przeanalizowane różnice pomiędzy oczekiwaniami i ich spełnieniem (obserwacjami) pozwoliły na ogólną ocenę jakości usług medycznych świadczonych w badanych jednostkach.

Dodatkowo, na życzenie kierującego szpitalem samorządowym w ankiecie umieszczono pytanie objaśniające, czy jakość świadczonych usług była adekwatna do poniesionych kosztów.

Badaniami objęto ogółem 160 pacjentów, z czego 80 leczonych w szpitalu prywatnym i 80 w szpitalu podległym organizacji samorządowej. Struktura wiekowa ankietowanych była zbliżona w obydwu jednostkach, za wyjątkiem przedziału powyżej 65 lat. Ich udział w strukturze wiekowej był 7-krotnie wyższy w szpitalu samorządowym. Z kolei analiza struktury pacjentów dokonana według kryterium pochodzenia (miasto-wieś) wskazywała na dwukrotnie wyższy udział osób pochodzących ze wsi leczonych w szpitalu prywatnym.

Analiza wyników badań

Oczekiwania i ich spełnienie w zakresie fachowości

Pytania wchodzące w skład tej części ankiety stanowiły podstawę oceny oczekiwań pacjentów i stopnia ich spełnienia w badanych jednostkach w zakresie fachowego podejścia do pacjenta. Jako kryteria wydawanej opinii przyjęto: ocenę możliwości przyjęcia do szpitala w przypadku choroby, fachową obsługę w momencie przyjęcia i na oddziale szpitalnym, udzielanie wyjaśnień choremu przez personel lekarski i pielęgniarzki o stanie zdrowia i podejmowanych działaniach, zainteresowanie chorem i jego problemami oraz poświęcenie odpowiedniej ilości czasu choremu. Ogółem w tej sprawie zadano 7 pytań, formułując je

w układzie odpowiadającym sekwencji zdarzeń, jakie związane są z organizacją pobytu pacjenta w szpitalu.

Analiza wyników obrazujących oczekiwania pacjentów w zakresie fachowości wskazuje jednoznacznie na wysoki i bardzo wysoki poziom stawianych wymagań pacjentów względem tej cechy. Aż 100% pacjentów szpitala prywatnego i 95,3% szpitala samorządowego udzieliło odpowiedzi „raczej tak” i „tak”, co potwierdza ich wysokie oczekiwania w stosunku do przygotowania fachowego w zakresie świadczonej usługi. Jedynie w przypadku szpitala samorządowego pojawiło się 4,6% odpowiedzi wskazujących na brak zdania w tym zakresie. Pomimo małego zróżnicowania oczekiwań pomiędzy badanymi obiektami dało się zauważyć nieznaczne rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pacjentów względem poszczególnych kryteriów oceny. W przypadku szpitala samorządowego największa część oczekiwań mierzonych na najwyższym poziomie dotyczyła personelu pielęgniarskiego i ilości czasu poświęcanego choremu przez tę grupę pracowników, na drugim miejscu znalazły się oczekiwania związane z zainteresowaniem personelu problemami pacjenta. Dopiero trzecią pozycję zajęły oczekiwania względem lekarzy i udzielanych przez nich wyjaśnień odnośnie do stanu chorego. Równorzędną pozycję zajmują wyjaśnienia personelu pielęgniarskiego odnośnie do stanu zdrowia pacjenta oraz koniecznych zabiegów. Nieco odmiennie układu się ranking oczekiwań w szpitalu prywatnym. Największe oczekiwania kierowane są względem czasu poświęcanego pacjentowi przez lekarzy i personel pielęgniarski, udzielanym wyjaśnieniom odnośnie do stanu zdrowia i wystarczającego zainteresowania jego problemami zdrowotnymi.

Zdecydowanie inny rozkład odpowiedzi uzyskano w zakresie obserwacji, czyli tych elementów oceny, które świadczą o stopniu spełnienia oczekiwań pacjentów. Ogólny udział odpowiedzi świadczących o wysokim lub bardzo wysokim poziomie spełnienia oczekiwań pacjentów w zakresie fachowości wynosił dla szpitala samorządowego 90,5%, z czego 47,1% wskazań świadczyło o bardzo wysokim poziomie satysfakcji, a 43,4% o wysokim poziomie. Ocena tego samego parametru dla szpitala prywatnego wypadła nieco korzystniej. Udział odpowiedzi potwierdzających wysoki i bardzo wysoki poziom satysfakcji ze świadczonych usług w tym zakresie wynosił 97,3%, przy czym 58,4% wskazań świadczyło o bardzo wysokim poziomie zadowolenia, a 38,9% o poziomie wysokim. W grupie ankietowanych pojawiły się również oceny negatywne, podkreślające niespełnienie oczekiwań pacjentów w wymaganym przez nich zakresie. Odpowiedzi tego rodzaju pojawiły się w przypadku szpitala samorządowego i wynosiły one 0,2% („zdecydowanie nie”) oraz 7,2% („raczej nie”). Zdecydowanie negatywne odpowiedzi dotyczyły głównie takich parametrów oceny, jak: małej ilości czasu poświęcanego pacjentowi przez lekarzy i pielęgniarki, udzielania informacji o stanie zdrowia chorego, zainteresowanie problemami zdrowotnymi pacjenta. W obydwu analizowanych obiektach największe rozbieżności wystąpiły pomiędzy oczekiwaniami wskazanymi na najwyższym poziomie a odpowiadającymi im obserwacjami. W przypadku szpitala wojewódzkiego

największą różnicę stwierdzono w ocenie takich elementów, jak: zainteresowanie personelu chorym i problemami jego zdrowia, niepoświęcaniu dostatecznej ilości czasu przez personel pielęgniarstwa, udzielanie chorym wyjaśnień i informacji przez lekarzy, trudności w przyjęciu na oddział szpitalny. Różnice te mierzone punktami procentowymi wynosiły kolejno: 40,5; 38,8; 33,8; 32,5 pkt. Nieco mniejsze różnice wykazano w przypadku szpitala prywatnego. Niemniej dotyczyły one podobnych grup zagadnień. Największe różnice pomiędzy oczekiwaniami a obserwacjami odnotowano w ocenie takich elementów, jak: poświęcanie pacjentowi odpowiedniej ilości czasu przez lekarzy — 32,5 pkt procentowych, niewystarczające zainteresowanie personelu problemami zdrowotnymi pacjenta — 30,0, udzielanie choremu wyjaśnień i informacji o koniecznych zabiegach — 27,5 pkt procentowych.

Oczekiwania i ich spełnienie w zakresie reakcji na pacjenta

Pytania zamieszczone w części mającej na celu ocenę oczekiwań pacjentów względem reakcji na pacjenta w badanych organizacjach związane były z wydaniem osądu na temat sposobu załatwienia spraw formalnych, związanych z przyjęciem do szpitala, w tym uprzejmością personelu lekarskiego, pielęgniarstwa, administracyjnego i diagnozującego. Intencją stawiającego pytania w tej części ankiety było stwierdzenie, jak istotne dla pacjenta są pierwsze chwile spędzane w szpitalu, ogólna atmosfera rzutująca na jego dobre samopoczucie w momencie poprzedzającym rozpoczęcie leczenia, częstokroć obciążonego wysokim poziomem ryzyka lub niepewności co do efektów leczenia.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań oczekiwania pacjentów względem tych cech okazały się niezwykle wysokie w każdym z badanych obiektów. Opinie pacjentów w tym zakresie określone zostały na wysokim i bardzo wysokim poziomie, przy czym udział tak sformułowanych odpowiedzi w strukturze ogółem wynosił 99,8% w przypadku szpitala samorządowego i 100% w przypadku szpitala prywatnego. Zaledwie jedną odpowiedź typu „nie mam zdania” odnotowano w grupie pytań dotyczących reakcji na pacjenta w przypadku szpitala samorządowego. Odpowiedź ta dotyczyła oczekiwań względem obsługi administracyjnej.

Pewne zróżnicowanie odpowiedzi odnotowano, analizując oczekiwania pacjentów względem poszczególnych pytań, wchodzących w skład analizowanego segmentu ankiety. Zdecydowanie najwyższe oczekiwania pacjentów w obydwu jednostkach stawiane były względem takiej cechy, jak uprzejmość personelu lekarskiego i pielęgniarstwa. Udział tak sformułowanych odpowiedzi w porównywanych obiektach kształtował się na poziomie 95% w przypadku oczekiwań kierowanych wobec lekarzy i pielęgniarek szpitala prywatnego i 91,3 oraz 93,8% w szpitalu samorządowym. Kolejne miejsce w rankingu cech najbardziej pożądanych przez pacjentów zajmowały takie kryteria, jak: uprzejmość personelu diagnostycznego i przyjmującego do szpitala, sposób obsługi na eta-

pie przyjęcia do placówki leczniczej i reakcja personelu pielęgniarskiego na prośby chorego (w przypadku szpitala prywatnego) oraz uprzejmość personelu diagnostycznego i sprząającego oraz uprzejma obsługa administracyjna w chwili przyjęcia do szpitala w przypadku szpitala samorządowego. Porównując obydwa obiekty, nie sposób zauważyć dosyć istotnych różnic oczekiwań występujących pomiędzy poszczególnymi obiektami badawczymi w zakresie różnej oceny potrzeb pacjentów w niektórych elementach poddawanych ocenie. Wysoką różnicę w ocenie oczekiwań najwyższego poziomu odnotowano w przypadku analizy wymagań dotyczących uprzejmości personelu na etapie przyjęcia do jednostki leczniczej. Na wysoką istotność tego elementu w oczekiwaniach wskazało 85% pacjentów szpitala prywatnego i 75% pacjentów szpitala samorządowego. Wynik ten, w powiązaniu z również wyżej ocenianą cechą dotyczącą szybkości załatwiania spraw formalnych w szpitalu prywatnym, wskazuje na pacjenta-klienta tej placówki. Jest to głównie pacjent oczekujący szybkiej i sprawnej obsługi w całym zakresie świadczonej usługi medycznej. Potwierdzeniem tej hipotezy może być też zdecydowanie wyższa liczba wskazań na takie oczekiwania, jak uprzejmość pracowników służb diagnostycznych oraz zapewnienie uprzejmego personelu sprząającego w przypadku pacjentów szpitala prywatnego. Badania wykazały również inne zróżnicowanie oczekiwań pacjentów. W zakresie najwyżej ocenianych oczekiwań można zaobserwować przewagę względnych oczekiwań pacjentów szpitala samorządowego nad leczącymi się w szpitalu prywatnym. Dotyczy to takich cech, jak reakcja personelu pielęgniarskiego i lekarskiego na prośby chorego. Przewaga oczekiwań w tym zakresie wynosi kolejno 11,2 i 7,5%. Przywiązywanie większej uwagi do tych elementów opisywanej reakcji na pacjentów może mieć różne podłoże. Prosta interpretacja wydaje się być trudną do uzyskania. Mogą o tym decydować relatywne oceny pacjentów (złe doświadczenia z innych jednostek i oczekiwanie, że w tym szpitalu usługa świadczona będzie lepiej, poczucie, że mniej się należy, ponieważ płacę składkę itp.).

Podsumowując tę część analizy, stwierdzić należy, że oczekiwania pacjentów w badanym zakresie w dużej części pokrywają się lub zróżnicowane są w stosunkowo małym stopniu, co świadczy o stosunkowo wyrównanych oczekiwaniach i ich nastawieniu na wysokim i najwyższym poziomie względem różnych pod względem organizacyjnym i własnościowym obiektów leczniczych.

Zdecydowanie inaczej prezentują się wyniki badań dotyczących obserwacji poczynionych w trakcie pobytu w jednostce leczniczej. Przede wszystkim podkreślić należy znaczną dywersyfikację odpowiedzi w przypadku obydwu obiektów. Poza odpowiedziami wskazującymi na spełnienie oczekiwań na najwyższym i wysokim poziomie w zakresie reakcji na pacjenta pojawiły się stwierdzenia wskazujące na brak zdania w tym zakresie, a nawet świadczące o niespełnieniu oczekiwań pacjentów. W strukturze ocen wszystkich elementów poddawanych badaniu negatywne lub obojętne oceny („nie mam zdania”) zajmują ogółem 10,8% ogólnej liczby odpowiedzi pacjentów szpitala samorządowego

i 3,6% pacjentów szpitala prywatnego, przy czym w tym ostatnim przypadku nie stwierdzono odpowiedzi jednoznacznie negatywnie oceniających spełnienie oczekiwań względem placówki leczniczej (brak zdania zadeklarowało 3,6%), podczas gdy pacjenci pierwszego obiektu udzielili 6,3% odpowiedzi potwierdzających niespełnienie oczekiwań. Pozostałe odpowiedzi uznać należy za pozytywne (mieszczące się w stwierdzeniu „raczej tak” lub „tak”). Zdecydowanie korzystniej w tej ocenie prezentuje się szpital prywatny, który uzyskał aż 75% odpowiedzi potwierdzających najwyższy stopień spełnienia oczekiwań oraz 21,4% odpowiedzi wskazujących na wysoki stopień spełnienia oczekiwań. Mniej korzystną ocenę spełnienia oczekiwań w zakresie reakcji na pacjenta stwierdzono w przypadku szpitala samorządowego, w którym 43,4% odpowiedzi potwierdziło spełnienie oczekiwań na poziomie najwyższym, a 45,8% na poziomie wysokim. W obu przypadkach nie uzyskano spełnienia pełnych oczekiwań pacjentów, mierzonych ilością wskazań na różnych poziomach satysfakcji i badanych zagadnieniach. Uzyskanego wyniku nie należy jednoznacznie interpretować jako negatywny. Ogólny udział wskazań świadczących o wysokim i bardzo wysokim stopniu spełnienia oczekiwań pacjentów wynosił w przypadku szpitala wojewódzkiego 89,2%, a w prywatnej lecznicy 96,4%. Istotnymi dla analizy satysfakcji pacjentów ze sprawowanej opieki szpitalnej są wyniki uzyskane dla poszczególnych elementów składowych oceny reakcji na pacjenta. Największe rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a obserwacjami mierzonymi na najwyższym poziomie odnotowano w takich elementach oceny, jak: uprzejmość personelu diagnostycznego, uprzejmość lekarzy i pielęgniarek w stosunku do chorych w przypadku oceny szpitala prywatnego, natomiast w szpitalu samorządowym dotyczyło to uprzejmości pielęgniarek i lekarzy wobec pacjentów, reakcji lekarzy na prośby chorego, uprzejmości personelu diagnostycznego. Wskazać należy, że różnice w ocenie tej grupy cech były zdecydowanie większe w przypadku szpitala samorządowego a rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami i obserwacjami przekraczały częstokroć 50 pkt przy analizie na najwyższym poziomie.

Oczekiwania i ich spełnienie w zakresie niezawodności

Pytania zamieszczone w tej części ankiety posłużyć miały ocenie satysfakcji pacjenta ze świadczonych usług wewnątrz obiektu szpitalnego, takich jak: sprawne i terminowe wykonywanie poszczególnych zabiegów, jakość posiłków i zabiegów rehabilitacyjnych, dostosowanie rytmu pracy szpitala do możliwości odwiedzin u pacjentów.

Podobnie jak w wyżej analizowanych przypadkach, oczekiwania pacjentów w tym zakresie określone są w swojej głównej części na poziomie wysokim i bardzo wysokim. W przypadku szpitala samorządowego oczekiwania pacjentów na tych poziomach wynosiły sumarycznie 99,9%, w tym na poziom wysoki wskazano w 19,6% przypadków, a na poziom najwyższy 80,3%. Podobne wy-

niki summaryczne w zakresie oczekiwań uzyskano w szpitalu prywatnym. Aż 99,7% wskazań uzyskano dla wysokich i bardzo wysokich oczekiwań, przy czym poziom pierwszy wskazało 9,3% badanych, drugi 90,4%. Wynika z powyższego, że pacjenci drugiego obiektu badawczego należeli do grupy zdecydowanie bardziej wymagających, wiążących większe wymagania ze sposobem regulowania należności za świadczoną usługę.

Najwyższy poziom oczekiwań w tej grupie analizowanych elementów różnicowany był w zależności od rodzaju badanego obiektu. Pacjenci szpitala prywatnego najwyżej oceniali oczekiwania związane z takimi elementami, jak: pora podawania leków, sposób i terminowość wykonywania zabiegów (taka sama liczba wskazań), poprawność wykonywanych usług rehabilitacyjnych, sprawne i szybkie wykonywanie zabiegów, skuteczność leczenia. Oczekiwania pacjentów szpitala samorządowego były bardziej różnicowane. Najwyższą liczbę wskazań uzyskały takie elementy, jak: pora podawania leków i terminowość, skuteczność zastosowanych metod leczenia, czas oczekiwania na badania specjalistyczne. W obydwu przypadkach najniżej oceniono oczekiwania w zakresie dostosowania czasu odwiedzin do wymagań chorego, co wynika z ogólnie stosowanej praktyki szpitalnej, zezwalającej na odwiedziny w różnych porach dnia.

Podobnie jak w poprzednio analizowanych wynikach badań, również i w tym przypadku oczekiwania pacjentów nie zostały w pełni zaspokojone i to mimo że badane elementy posiadały charakter organizacyjny, a więc najłatwiejszy do zrealizowania w każdej instytucji o charakterze społecznym. Ogólny poziom spełnienia oczekiwań pacjentów, mierzony na wysokim i najwyższym poziomie wynosił: w szpitalu samorządowym 87,8% i składało się na to 43,8% odpowiedzi twierdzących, że ich potrzeby spełnione zostały na najwyższym poziomie oraz 44% odpowiedzi stwierdzających spełnienie oczekiwań na poziomie wysokim. Kolejny raz spełnienie oczekiwań pacjentów szpitala prywatnego oceniono wyżej. Poziom spełnienia oczekiwań mierzony na najwyższych poziomach potwierdziło ogółem 90,2% odpowiedzi, przy czym ta część usług oceniona została na najwyższym poziomie przez 63,8% badanych i wysokim przez 26,4%. W odróżnieniu do szpitala samorządowego nie stwierdzono tam żadnych odpowiedzi na poziomie całkowitego niespełnienia oczekiwań. W obydwu przypadkach na zbliżonym poziomie pojawiły się odpowiedzi typu „nie mam zdania”, co może świadczyć o tym, że pacjenci ci nie przywiązywali większej wagi do badanych elementów oceny. Największe różnice pomiędzy oczekiwaniami najwyższego poziomu a spełnieniem oczekiwań na tym poziomie odnotowano w szpitalu samorządowym. Różnice te mierzone punktami procentowymi wynosiły: -50 przy ocenie spełnienia oczekiwań w zakresie zabiegów rehabilitacyjnych, -42,5 w przypadku skuteczności leczenia, -41,2 dla pory podawania leków. Różnice mieszczące się w przedziale od 30 do 40 pkt procentowych dotyczyły pozostałych elementów, za wyjątkiem czasu odwiedzin. Mniejsze różnice pomiędzy oczekiwaniami a ich spełnieniem odnotowano w szpitalu prywatnym. Jednakże i tam zaobserwowano wysoki stopień niespełnienia oczeki-

wań pacjentów. Podobnie jak w przypadku szpitala samorządowego, wskazano na niespełnienie oczekiwań pacjentów w zakresie zabiegów rehabilitacyjnych. Rozbieżność ta wynosiła 47,5 pkt. Różnice pomiędzy oczekiwaniami a obserwacjami dotyczyły również takich elementów, jak: terminowe podawanie leków -41,2 pkt, czas ich podawania -41,2 pkt, czas oczekiwania na badania diagnostyczne -33,7 pkt, skuteczność metod leczenia -26,6 pkt. Jedynym elementem oceny w tym obiekcie badawczym przekraczającym oczekiwania pacjentów była ocena czasu odwiedzin i dostosowania go do oczekiwań pacjentów.

Oczekiwania i ich spełnienie w zakresie empatii

Empatia, rozumiana jako szeroko pojęte wczuwanie się w przeżycia innej osoby, stanowi jeden z najważniejszych warunków poprawiających komfort pobytu pacjenta w szpitalu, a tym samym stanowi jeden z podstawowych mierników oceny jakości świadczonych usług medycznych. Stąd też część ankiety poświęcona została opisowi tego zjawiska w badanych obiektach. Pytania dotyczyły głównie sposobu traktowania pacjenta, rozumienia jego potrzeb, wsparcia psychologicznego i dostępności opieki specjalistycznej w całym okresie pobytu w szpitalu.

Zgodnie z przewidywaniami uzyskane wyniki potwierdziły wysoki stopień oczekiwań pacjentów względem tej cechy. Oczekiwania na wysokim i najwyższym poziomie odnotowano w obydwu badanych obiektach. Dla pacjentów szpitala samorządowego suma oczekiwań mieszczących się na tych poziomach wynosiła 100%, a w przypadku szpitala prywatnego 99,3% udzielonych odpowiedzi (5 odpowiedzi ankietowanych wskazało na brak zdania).

Niestety, wysokie oczekiwania pacjentów w tym zakresie nie zostały w pełni zaspokojone w żadnym z badanych obiektów. W szpitalu samorządowym udział odpowiedzi potwierdzających spełnienie oczekiwań na wysokim i najwyższym poziomie wynosił 88,2%, a w lecznicy prywatnej 97,1%. O stosunkowo niskiej ocenie spełnienia oczekiwań w przypadku szpitala samorządowego zdecydowało 1,7% głosów wyrażających zdecydowanie negatywną opinię, 6,1% podających w wątpliwość ich spełnienie oraz 4% wypowiedzi niewyrażających opinii na ten temat.

Ciekawych materiałów analitycznych dostarcza badanie wielkości różnic pomiędzy oczekiwaniami na najwyższym poziomie a ich spełnieniem ocenionym na podstawie obserwacji w zakresie poszczególnych elementów decydujących o empatii. W przypadku szpitala samorządowego najwyższy stopień niespełnionych oczekiwań dotyczył postawy personelu pielęgniarского, a konkretnie zrozumienia chorego i jego potrzeb. Rozbieżność mierzona w punktach procentowych pomiędzy oczekiwaniami a ich spełnieniem wynosiła 52,5 pkt. Podobną rozbieżność odnotowano przy ocenie postaw personelu lekarskiego względem dobra pacjenta i rozumienia jego potrzeb. Ponad 50-punktową różnicę stwierdzono również w przypadku oceny indywidualnego traktowania pacjentów.

W przypadku pozostałych elementów oceny rozbieżności mieściły się w przedziale od 40 do 47,5 pkt, co wskazuje na wyjątkowo dużą trudność w spełnieniu pełnych oczekiwań pacjentów tego szpitala względem empatii. Zdecydowanie wyższy stopień spełnienia oczekiwań odnotowano u pacjentów szpitala prywatnego. Największą rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a ich spełnieniem stwierdzono w przypadku oceny postaw personelu lekarskiego. Wynosiły one 35 i 31 pkt przy pytaniach związanych ze zrozumieniem chorego i jego potrzeb oraz dbałości o dobro pacjenta. Pozostałe różnice mieściły się w przedziale od 5 do 26,3 pkt.

Zaprezentowane wyniki badania empatii w obydwu obiektach badawczych wskazują na niepokojące zjawisko pojawiające się w szpitalach, a polegające na zanikaniu pewnych postaw wymaganych od personelu lekarskiego i pielęgniarskiego zatrudnianego w służbie zdrowia czy wręcz o negatywnej selekcji zatrudnianych tam osób. Ocena ta jest tym bardziej przekonująca, że postawy personelu wobec pacjentów nie są związane z dodatkowymi nakładami materialnymi i posiadają wymiar niematerialny.

Oczekiwania i ich spełnienie — wymiar materialny

Grupa pytań dotyczących materialnych warunków pobytu pacjenta w szpitalu skierowana była głównie dla rozpoznania oczekiwań i ich spełnienia w zakresie komfortu pobytu. Pacjenci wypełniający ankietę zobowiązani byli do dokonania oceny takich elementów, jak: czystość oddziałów, temperatura pomieszczeń, zapewnienie spokoju niezbędnego w procesie leczenia, dostępność do aparatury badawczej na zaawansowanym poziomie technicznym, dostępność do różnego rodzaju diet i miejsc postojowych dla osób odwiedzających, usług dodatkowych.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań tej części ankiety pacjenci przebywający w obydwu szpitalach wykazali stosunkowo wysokie oczekiwania względem analizowanych cech. Struktura uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że pacjenci szpitala samorządowego uznają spełnienie tych oczekiwań na poziomie koniecznym („raczej tak” i „tak”), udzielając 97,9% odpowiedzi twierdzących, przy 2,1% odpowiedzi typu „nie mam zdania”. Za równie istotne dla podniesienia jakości usług medycznych uznali te potrzeby pacjenci szpitala prywatnego, którzy udzielili 97,7% odpowiedzi wyrażających aprobatę dla tego rodzaju działań. Najwyższe oczekiwania przypisali pacjenci obydwu szpitali do czystości oddziałów, dostępności do toalet, łazienek i sprzętu diagnostycznego oraz spokoju. Najniżej w każdym w analizowanym obiekcie oceniono potrzebę istnienia parkingów i dostępność do obiektów usługowych.

Wyniki opisujące spełnienie oczekiwań pacjentów w wymiarze materialnym wskazują na znaczne zróżnicowanie ocen pomiędzy badanymi obiektami. Najwyższy ogólny stopień zaspokojenia oczekiwań pacjentów odnotowano w przypadku szpitala prywatnego, gdzie pełną oraz wysoką satysfakcję zadeklarowali

pacjenci w 88,2% odpowiedzi oceniających tę część ankiety. Wspomnieć jednak należy, że 3,6% odpowiedzi pacjentów tego szpitala wskazało na jednoznacznie lub warunkowo negatywną ocenę niektórych ocenianych elementów. Również w przypadku tego szpitala uzyskano 8,3% odpowiedzi typu „nie mam zdania”. Inaczej układały się oceny dotyczące spełnienia oczekiwań deklarowane przez pacjentów szpitala samorządowego. Spełnienie oczekiwań na poziomie wysokim oraz bardzo wysokim stwierdzono w przypadku 79,7% odpowiedzi, jednoznacznie lub warunkowo negatywną ocenę podano w przypadku 9,9% odpowiedzi. Aż 10,5% odpowiedzi posiadało treść „nie mam zdania”. Pomimo dość dużej ilości odpowiedzi pozytywnych daje się zaobserwować stosunkowo dużą rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami pacjentów a ich spełnieniem. Największą rozbieżność odnotowano w przypadku takich elementów, jak: wyposażenie w nowoczesny sprzęt -56,2 pkt, jego obecność w zasobach szpitala -52,5 pkt, czystość oddziałów szpitalnych -52,3 pkt, dostępność łazienek i toalet -42,5 pkt. Najmniejsza rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a ich spełnieniem dotyczy takich elementów, jak: dostępność usług innych oraz parkingu dla osób odwiedzających. Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a obserwacjami dla pozostałych ocenianych parametrów mieściła się w przedziale od 37,5 do 46,5 pkt, co wskazuje na wyjątkowo słabą ocenę wymiaru materialnego badanej jednostki. Tak znacznych różnic pomiędzy oczekiwaniami a ich spełnieniem nie stwierdzono w szpitalu prywatnym. Wyjątek stanowiła rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a obserwacjami w sprawie sprzętu specjalistycznego i jego dostępności na oddziałach szpitalnych. Rozbieżność ta wahała się od 22,5 do 25 pkt. Pozostałe elementy wchodzące w skład oceny wymiaru materialnego nie zostały spełnione w przedziale od 1,3 do 6,3 pkt procentowego.

Podsumowanie

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania badania problematyki zarządzania jakością usług medycznych wskazują jednoznacznie na celowość wyboru tematu badań. Świadczą o tym wyniki uzyskanych badań ankietowych, ukazujących niedostateczne przywiązywanie wagi przez kierujących obiektami badawczymi do analizowanych parametrów. W obydwu wybranych do badań szpitalach niewiele spośród badanych oczekiwań znalazło pełne pokrycie w obserwacjach uczynionych przez pacjentów w trakcie leczenia i to przede wszystkim w zakresie takich elementów, których poprawa nie jest związana z posiadanymi środkami finansowymi. Może to budzić ogromne zdziwienie czytającego wyniki badań, tym bardziej że zdecydowana ich część nie wynika z posiadanych budżetów, ale z braku komunikacji pomiędzy chorymi a personelem, od lekarzy zaczynając, na personelu pomocniczym kończąc. Podobne, chociaż nieco lepsze oceny spełnienia oczekiwań pacjentów odnotowano w szpitalu będącym własnością prywatną, jednakże wielkość tych różnic nie jest zdaniem ba-

dających ekwiwalentna w relacji do poniesionych kosztów leczenia. Wskazuje to jednoznacznie na inne, niematerialne przyczyny kształtowania jakości usług w tego rodzaju działalności.

Uzyskane wyniki, pomimo ich ograniczonego charakteru i zasięgu, mogą tłumaczyć szereg zjawisk związanych z funkcjonowaniem służby zdrowia w ogóle. Bez satysfakcji należy stwierdzić, że pomimo fundamentalnego znaczenia jakości świadczonych usług dla zdrowia społecznego jej pomiar jest nadal niedostatecznie wykorzystywany w procesie podejmowania decyzji wśród kierujących tymi organizacjami, czemu towarzyszy również brak badań naukowych na terenie Polski. Wskazuje na to liczba publikacji zaliczanych do oryginalnych opracowań naukowych, jak i stosunkowo niewielka ilość opracowań popularnonaukowych. Również metody badań z tego zakresu oparte są głównie o metody wypracowane przez autorów zagranicznych i adaptowane do krajowych potrzeb. Świadectwem takiego stanu rzeczy jest metodyka wykorzystana w zaprezentowanych badaniach. Do głównych przyczyn wpływających na ich rzadkość zaliczyć można przede wszystkim: trudność obiektywnej oceny samego zjawiska, ich koszt, jak i niedocenianie wniosków wynikających z analizy zebranego materiału. Trzeba jednak zaznaczyć, iż badania oczekiwań pacjentów i związanych z nimi obserwacji stanowią klucz do poznania tego, co istotnie wpływa na jakość usług, a także na kształtowanie satysfakcji pacjentów. Chory to najważniejsza osoba w działalności pracowników służby zdrowia, a jego zadowolenie jest niejako odzwierciedleniem ich pracy. Dlatego, mając na uwadze dobro każdego pacjenta, należy systematycznie monitorować jakość usług świadczonych w poszczególnych jednostkach, a także porównywać otrzymywane wyniki. Należy przy tym pamiętać, iż usługi medyczne mają specyficzny charakter, dotyczą bowiem zdrowia — najcenniejszego dobra, jakie posiada człowiek.

Uznanie pacjenta za najlepszego arbitra jakości to dziś obowiązek każdego ośrodka służby zdrowia. Dzięki temu doświadczenia jednego szpitala staną się cennym źródłem wiedzy dla innego i pomogą właściwie kształtować politykę jakości. Jest to ogromnie ważne, gdyż jakość w medycynie oznacza profesjonalizm, pozwala określić rzeczywistą wartość opieki medycznej, jak i wpływa na właściwe dysponowanie posiadanymi środkami.

Ponadto poprzez właściwe zarządzanie usługami medycznymi firmy-szpitałe będą zaspokajać wymagania klientów, którzy chętniej, chociaż w sytuacji przymusowej, będą do nich wracać, powodując realne korzyści finansowe dla danej instytucji. W warunkach gospodarki rynkowej to system opieki zdrowotnej zależy od pacjenta, a nie odwrotnie. Jest tak, ponieważ świadczenia zdrowotne to obecnie pewnego rodzaju towar, a zakłady opieki zdrowotnej są firmami usługowymi, powodowanymi bodźcami natury ekonomicznej. Jeśli rynek usług medycznych ma być rynkiem konsumenta, to z pewnością badania jakości usług są pewnymi wskazówkami dla organizacji, stawiających na rozwój i doskonalenie.

Oczywiście, trudność w ocenie usług medycznych stanowią ciągłe zmiany kształtującego się systemu opieki zdrowotnej w naszym kraju. Nie umniejsza to jednak potrzeby prowadzenia tego typu badań. Mogą one stanowić ważny instrument poznawczy, dobrze obrazujący rzeczywisty stan służby zdrowia. Ryzyko i niepewność działania, będące obecnie udziałem wszystkich podmiotów działających na rynku, powodują, iż coraz szerzej uwzględnia się potrzeby obsługiwanych populacji, co skłania do ciągłego podwyższania jakości świadczonych usług. Z pewnością nie jest to zadanie proste, toteż tak ważne jest kształtowanie świadomości personelu zakładów opieki zdrowotnej, kierownictwa, a przede wszystkim samych pacjentów. Tylko poprzez wszechstronnie prowadzone badania, mające na celu poznanie preferencji osób przebywających w szpitalach, pacjenci będą otrzymywać dokładnie to, czego oczekują, w odpowiednim czasie, miejscu i bez wad.

Literatura

- Berkowitz E. N., Kerin R. A., Hartley S. W., Rudelius W., *Marketing*, Irwin, Boston 1994.
Dykowska G., Opolski J., *Jakość świadczonych usług medycznych*, Pakiet samokształceniowy, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
Mlekodaj S., *Jakość i skuteczność w publicznej ochronie zdrowia*, „Służba Zdrowia” 3/1996.
Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A., *A conceptual model of service quality and its implications for future researches*, „Journal of Marketing” 49/1985.
Sejda B., *Dzieje medycyny w zarysie*, PZWL, Warszawa 1962.

Jakość usług medycznych w opinii pacjentów szpitalnych

Streszczenie

W artykule przedstawione zostały elementy teoretyczne oceny jakości usług w służbie zdrowia oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w dwóch szpitalach, będących własnością prywatną i samorządową. Do badań wykorzystano metodę SERVQUAL, adaptowaną do potrzeb badań w służbie zdrowia. Badaniami objęto pięć determinant jakości: fachowość, reakcję na pacjenta, niezawodność, empatię i wymiar materialny. Wyniki badań wskazują na niepełne spełnienie oczekiwań pacjentów w każdym z badanych szpitali, głównie w grupie czynników niewymagających nakładów finansowych.

Quality of medical service in the hospital patient judgment

Summary

In the article, there have been described the theoretical factors of medical service quality estimation and empirical findings realized in the two hospitals that belong to the private and municipal property. The SERQUAL method have been used and adopted according to medical service' needs. Five quality determinants have been examined in this study: professional competent, patient' response, reliability, empathy and financial measure.

The findings point out incomplete compliance of patient' requirements in each of hospitals, mainly in a group of factors inadequate expenditures of money.



Informacja dla autorów

Uprzejmie informujemy, że Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu wydawane są w cyklu półrocznym. Przyjmujemy nadesłane artykuły lub komunikaty w następujących terminach: do 31 marca i do 30 października każdego roku.

W celu ujednolicenia publikacji prosimy przygotować opracowanie według następujących założeń:

1. Artykuły i komunikaty naukowe powinny mieć charakter autorski i nie były dotychczas publikowane.
2. Artykuły i komunikaty winny mieć objętość do 15 stron maszynopisu.
3. W zeszycie naukowym Autor może wystąpić tylko z jednym artykułem (przy ewentualnym współautorstwie drugiego).
4. Prace należy składać w rektoracie WSHiU w dwóch egzemplarzach wraz z dyskietką (program Word, czcionka 12, odstęp 1,5, wielkość tekstu na stronie znormalizowana, strony ponumerowane, przypisy u dołu strony z numeracją ciągłą w obrębie artykułu).
5. Dostarczone prace powinny być zaopatrzone w streszczenie w języku polskim i angielskim o objętości od 0,5 do 0,75 strony maszynopisu oraz w tytuł po angielsku.
5. Tabele i rysunki, opatrzone tytułem i źródłem, zamieszczane mogą być w tekście zgodnie z tematem, albo na końcu pracy jako aneks.
6. Artykuł nie będzie podlegał korekcie i będzie drukowany w formie przedstawionej przez Autora na dyskietce.
7. Publikacje są nieodpłatne.



Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Wydala następujące publikacje:

Zeszyt Naukowy Nr 1, Poznań 2000

poświęcony wybranym problemom makro- i mikroekonomicznym.

Zeszyt Naukowy Nr 2, Poznań 2001

poświęcony oryginalnym badaniom naszych pracowników.

Zeszyt Naukowy Nr 3, Poznań 2001

poświęcony prezentacji i upowszechnieniu wiedzy o serwisie informacyjnym Trade Point Poznań, którego misją jest wspomaganie krajowego i zagranicznego handlu nowoczesną obsługą elektroniczną.

Zeszyt Naukowy Nr 4, Poznań 2002

poświęcony problemom handlu i usług, rozpatrywanych w różnych aspektach.

Zeszyt Naukowy Nr 5, Poznań 2002

poświęcony w dużej mierze różnym aspektom wsi i rolnictwa.

Zeszyt Naukowy Nr 6, Poznań 2003

poświęcony w większości problematyce związanej z nowoczesnymi sposobami i metodami wzrostu efektywności gospodarowania .

Zeszyt Naukowy Nr 7, Poznań 2004

poświęcony różnym aspektom przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Zeszyt Naukowy Nr 8, Poznań 2005

poświęcony różnym formom rynku usług, przekształceń własnościowych i organizacyjnych przedsiębiorstw oraz pomocy środków wspólnotowych.

Zeszyt Naukowy Nr 9, Poznań 2005

poświęcony poznaniu i kształtowaniu gospodarki z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

