ZESZYTY NAUKOWE
NR 21

Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Handlu i Usług
w Poznaniu

WYŻSZA SZKOŁA HANDLU I USŁUG

W POZNANIU

ZESZYTY NAUKOWE

NR 21

Poznań 2011

Redaktor naczelny
Kamila Wilczyńska

Rada Programowa
Adam Budnikowski, Bogusław Fiedor, Bohdan Gruchman (przewodniczący), Waldemar Frąckowiak, Wacław Jarmołowicz, Aleksander Panasiuk, Eulalia Skawińska

Komitet redakcyjny
Kazimierz Adamek (przewodniczący), Stefan Bosiacki, Krzysztof Kasprzak, Kazimierz Rogoziński, Bernadeta Hołderna-Mielcarek, Joanna Wiśniewska

Redaktor naukowy
Kamila Wilczyńska

Recenzent
Władysława Łuczka-Bakuła

Copyright by Wyższa Szkoła Handlu i Usług
Poznań 2011

ISSN 1642-9613

Skład i druk
WYDAWNICTWO I DRUKARNIA UNI-DRUK s.j.
60-030 Luboń, ul. Przemysłowa 13
tel. 61 899 49 49 (do 52), fax 61 813 93 31
e-mail: biuro@uni-druk.pl

Spis treści

Przedmowa **7**

Gromosław Czempiński
Rola służb specjalnych we współczesnym świecie
The role of special service forces in the contemporary world 11

Piotr Bartkowiak
The ownership transformations of enterprises as a solution
for the free-market economic crisis
Przemiany własnościowe przedsiębiorstw jako alternatywne
rozwiązanie w czasie kryzysu w gospodarce wolnorynkowej 21

Ireneusz P. Rutkowski
Strategie ograniczania ryzyka w procesie innowacji produktu
Risk reduction strategies in product innovation process 31

Barbara Borusiak, Jan Mikołajczyk
Strategies of retailers internationalization in Poland
Strategie internacjonalizacji w handlu detalicznym w Polsce 49

Waldemar W. Budner
Współczesne tendencje i determinanty lokalizacji handlu w miastach
Modern trends and determinants of trade location in towns 61

Wiesław Ciechomski
Reklama zewnętrzna jako instrument promocji
Outdoor advertising as an instrument of promotion 73

Jan Galicki
Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym
Knowledge management in a service business 89

Andrzej Kusztelak
Organizacja i zarządzanie instytucjami oświatowymi
przy przedstawicielstwach dyplomatycznych RP - Zarys problematyki
School organization and management at foreign representations
of Polish Republic 101

Joanna Wiśniewska
Indicators for sustainable development in agriculture
Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w rolnictwie 125

Agnieszka Kozera, Cezary Kozera
Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych we wzroście
gospodarczym Polski
The importance of foreign direct investment in Polish economic growth 147

Roma Ryś-Jurek, Joanna Wiśniewska
Modelowanie makroekonomicznych determinant zmian dochodów rolniczych Polsce
The macroeconomic determinants' modeling of the agricultural incomes' changes in Poland 157

Joanna Smoluk-Sikorska
Usługi doradcze w rolnictwie ekologicznym w Polsce
The Advisory Service in Organic Farming in Poland 175

Marek Stuczyński
Turystyka wobec kryzysu w świetle raportów i prognoz przedstawionych podczas Międzynarodowej Giełdy Turystycznej ITB 2011 w Berlinie
Tourism in the face of crisis in the light of the reports and forecasts presented during the International Tourist Fair ITB 2011 in Berlin..... 185

Magdalena Jakubowska
Funkcje i dysfunkcje turystyki w ujęciu mikro- i makroekonomicznym
Economic functions and dysfunctions of tourism in terms of micro- and makroeconomic 197

Magdalena Warmińska, Patrycja Kozłowska
Dziedzictwo kulturowe jako element potencjału turystycznego powiatu Malborskiego
Cultural heritage as the tourism potential element of Malbork district..... 211

Jerzy Kozłowski, Tomasz Kozłowski
Zastosowanie narzędzi analizy strategicznej w ocenie zagospodarowania przestrzennego Torunia
Application of strategic analysis tools in estimation of Toruń spatial farm implement..... 223

Katarzyna Biełuszko, Joanna Kizielewicz
Wykorzystanie Internetu w promocji regionów turystycznych
Internet use in the promotion of tourism regions 241

Marek Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym,*
rec. Wiesław Stach 257

Sprawozdanie z Międzynarodowj Konferencji Naukowej pt. „Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia" – Zbigniew Dziemianko 261

Sprawozdanie z II Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt „Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami" – Piotr Bartkowiak **..... 267**

Przedmowa

Nowością Zeszytów Naukowych Nr 21 Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu są trzy artykuły w języku angielskim. Pragniemy w ten sposób dotrzeć do Czytelników nie znających języka polskiego. Poniższe rozważania rozpoczyna Gromosław Czempiński zadając pytanie, czy służby specjalne są potrzebne we współczesnym świecie i stwierdza, że mimo istnienia wielu organizacji międzynarodowych, wysiłków dyplomatycznych oraz roli ONZ - świat żyje w konflikcie, podzielony gospodarczo i religijnie. Od II Wojny Światowej systematycznie rośnie znaczenie przede wszystkim dwóch służb - wywiadu i kontrwywiadu. Podstawą pracy wywiadów jest dobra informacja otrzymana we właściwym czasie, ponieważ daje szanse na optymalne, racjonalne działanie w kraju i zagranicą. Pozwala na skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom terrorystycznym i utrzymanie skutecznej polityki zagranicznej państwa.

Piotr Bartkowiak definiuje pojęcie restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz przedstawia korzyści, jakie wynikają z restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych. Autor wskazuje na konieczność stosowania nowoczesnych metod przekształceń własnościowych opartych na przepływie informacji w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie oraz prezentuje znaczenie planu strategicznego w tym procesie.

Ireneusz P. Rutkowski omawia występowanie ryzyka, które jest trwałym atrybutem każdej działalności gospodarczej, a więc także w procesie innowacji produktu. Autor podkreśla, że na wysoki stopień ryzyka innowacji produktu wpływa konieczność ponoszenia znaczących kosztów i wysoki odsetek niepowodzeń przy wdrożeniach nowych produktów. Oznacza to, że produkt, którego rozwój zakończył się pomyślnie i został wdrożony na rynek, musi zapewnić zwrot nie tylko kosztów jego rozwoju, ale także nakładów ponoszonych na wiele pozostałych nietrafionych pomysłów. Natomiast Barbara Borusiak i Jan Mikołajczyk analizują strategie internacjonalizacji w handlu detalicznym w Polsce. Autorzy podkreślają, że dominującą pozycję na polskim rynku handlu detalicznego zajmują inwestorzy zagraniczni, którzy dostrzegli atrakcyjność rynku polskiego i rozpoczęli inwestycje w naszym kraju.

Waldemar W. Budner przedstawia przestrzenne zmiany zachodzące w polskich miastach, które są związane z dynamicznym przyrostem nowych obiektów handlowych i ich nowymi lokalizacjami. Artykuł jest próbą wskazania współczesnych tendencji lokalizacji handlu w średnich i dużych miastach. Autor podkreśla, że na podjęcie decyzji o powstaniu nowego obiektu handlowego w mieście powinny mieć wpływ przede wszystkim korzyści, jakie miasto i jego mieszkańcy mogą osiągnąć z takiej inwestycji i potencjalne zagrożenia,

jakie ze sobą niesie. Wiesław Ciechomski opisuje istotę, genezę i historię rozwoju reklamy outdoorowej. Następnie poddaje analizie rynek reklamy w Polsce oraz przedstawia korzyści i ograniczenia stosowania reklamy wizualnej. Jan Galicki przypomina mechanizm zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym. Autor uwzględnia trzy zasadnicze wymiary - horyzont czasowy realizacji podejmowanych decyzji i ich wykonania, grupę rodzajową wiedzy oraz charakter prowadzonych procesów związanych z zarządzaniem wiedzą.

Zarządzaniem, ale w sferze oświaty zajmuje się Andrzej Kusztelak przedstawiając problemy instytucji oświatowych przy przedstawicielstwach dyplomatycznych Rzeczpospolitej Polskiej. Autor podkreśla znaczenie edukacji w języku ojczystym dla młodzieży polskiej, czasowo przebywającej zagranicą.

Kolejną grupę artykułów otwiera Joanna Wiśniewska prezentując różne koncepcje zrównoważonego rozwoju rolnictwa. Oparte są one na dążeniu do zrównoważenia gospodarki, ekosystemu i społeczeństwa. Zastosowano metodę analizy systemowej, dla równoczesnego zbadania różnych przejawów zrównoważenia, tj. ekonomicznego, środowiskowego, społecznego i instytucjonalnego. Ogólnie można przyjąć, iż rozwój to jednakowe tempo wzrostu we wszystkich sektorach i regionach gospodarki oraz dążenie do wzrostu jakości życia społeczeństwa. Agnieszka Kozera i Cezary Kozera podjęli próbę oceny wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost gospodarczy. Autorzy przeanalizowali zmiany w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. Roma Ryś-Jurek i Joanna Wiśniewska badają podstawowe zależności makroekonomiczne między dochodami rolniczymi a czynnikami ich wzrostu w Polsce w latach 1990-2008. Autorki w przeprowadzonej analizie wskazują na czynniki warunkujące kształtowanie się dochodów indywidualnych gospodarstw rolnych. Joanna Smoluk-Sikorska charakteryzuje usługi doradcze świadczone w zakresie rolnictwa ekologicznego w Polsce. Przedstawia również organizację doradztwa dla rolnictwa ekologicznego, poziom wsparcia finansowego oraz opinię rolników o usługach świadczonych przez instytucje doradcze.

Problemy turystyki międzynarodowej omawia Marek Stuczyński stwierdzając, że rok 2010 przyniósł silne jej odrodzenie. Tempo wychodzenia turystyki z kryzysu było zróżnicowane, a jego główną siłą napędową były gospodarki wschodzące i nowo uprzemysłowione. Gospodarka turystyczna będzie kontynuować wzrost w roku 2011, ale w wolniejszym tempie. Autor zauważa, że internet stał się podstawowym źródłem informacji turystycznej i narzędziem rezerwacji pobytów urlopowych. Magdalena Jakubowska w swoim opracowaniu przedstawia ekonomiczne skutki turystyki. Autorka wskazuje pozytywne i negatywne skutki, czyli funkcje i dysfunkcje oraz proponuje podział efektów na dwa wymiary, mikroekonomiczny i makroekonomiczny. Magdalena Warmińska i Patrycja Kozłowska stwierdzają, że dziedzictwo kulturowe może być czynnikiem stymulującym rozwój turystyki, ale pod warunkiem, iż jest ono

rozpoznawalne i odpowiednio wykorzystane. Autorki zauważają, że wraz ze wzrostem ruchu turystycznego w świecie obserwuje się rosnące zainteresowanie turystów historią i kulturą. Jerzy Kozłowski i Tomasz Kozłowski podkreślają rolę zagospodarowania przestrzennego. Przestrzenna struktura zagospodarowania jest wynikiem pracy ludzkiej w ciągu wielu lat, pod wpływem zmieniających się wytycznych polityki społeczno - ekonomicznej. Na ogół ma ona wady wynikające z historycznego rozwoju, które powodują, iż nie odpowiada aktualnym potrzebom działalności społeczno - gospodarczej. Katarzyna Biełuszko i Joanna Kizielewicz dokonują oceny wykorzystania Internetu i narzędzi marketingu elektronicznego w promowaniu regionów turystycznych. Autorki potwierdzają, że władze samorządowe większości województw rzeczywiście upatrują dużą rolę Internetu oraz portali regionalnych w promocji województwa, co widoczne jest w istniejących strategiach rozwoju turystyki.

Kamila Wilczyńska

GROMOSŁAW CZEMPIŃSKI

Rola służb specjalnych we współczesnym świecie[1]

The role of special service forces in the contemporary world

Czy współczesny świat potrzebuje służb specjalnych? Czy w dobie trwającego blisko 65 lat pokoju światowego, rosnącej roli ONZ, Zjednoczonej Europy, globalizmu gospodarczego, swobodnego przepływu ludzi i informacji, dostępu do tej informacji, ożywionego dialogu międzynarodowego potrzebne nam są tajne służby specjalne?

Przecież mamy świetne służby zagraniczne, szereg organizacji międzynarodowych, które działają nie tylko w kwestiach zbrojeniowych (NATO, PST - Pacific Security Treaty z Australii, Nowej Zelandii i USA, SOW – Szanghajska Organizacja Współpracy - Rosja, Chiny, Kazachstan, Kirgizja, Tadżykistan), ale gospodarczych i społecznych itp. Np. FTA, Grupa Wyszehradzka, IMF, Rada Europy, Unia Europejska, OBWE, NAFTA, EBRD itp. NGO.

Politycy i różnego rodzaju działacze, naukowcy przemierzają świat wzdłuż i wszerz, by wymieniać się doświadczeniami, pomagać sobie w chwilach trudnych (klęski żywiołowe, kataklizmy), reagować na zagrożenia militarne, zdrowotne, klimatyczne, logiczne itp. Wszystko po to, by świat żył w pokojowej koegzystencji, rozwijał się, zmniejszał katastrofy, racjonalnie gospodarował środkami i reagował na powstające zagrożenia.

Można powiedzieć, że przy tej ilości organizacji, spotkań, różnego rodzaju konferencji, wszyscy się znają. Kiedy pojawia się problem, jeden dzwoni do drugiego, jak trzeba spotkają się, podyskutują i rozwiążą problem!

Tak mogłoby być, gdyby świat był idealny, porównywalnie zamożny, zasobny w bogactwa, bez waśni granicznych, w poszanowaniu istniejących granic, w tolerancji religijnej, w poszanowania demokracji, swobód obywatelskich, praw człowieka itp. Jednak tak nie jest!

Okazuje się, że mimo istnienia tylu organizacji międzynarodowych, wysiłków dyplomatycznych, rosnącej albo raczej malejącej roli ONZ, świat żyje w konflikcie, podzielony gospodarczo i religijnie z niedoskonałymi granicami

[1] Wykład inauguracyjny wygłoszony przez generała Gromosława Czempińskiego w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu w dniu 11.10.2010 roku.

z czasów II Wojny Światowej. Stąd niezliczona ilość lokalnych konfliktów, które szczęśliwie nie przekształcają się w regularną wojnę ponad religijną.

Jak temu zapobiegać, jak skutecznie przeciwdziałać? Okazuje się, że wysiłki dyplomatyczne, regularne spotkania dwu i wielostronne nie są w stanie działać skutecznie, bo brak jest wyprzedzających informacji, która często nie jest jawna, trudno dostępna, bo dotyczy strategii politycznej Państwa. Nie jest także prostą sprawą przewidzieć działania grup przestępczych, którym można przeciwdziałać, gdy nie ma się wyprzedzającej, wiarygodnej informacji.

Od II Wojny Światowej systematycznie rośnie znaczenie przede wszystkim dwóch służb - wywiadu i kontrwywiadu. Obie mają za zadanie wzmacniać skuteczność działania swoich administracji rządowych w sferze polityki bezpieczeństwa państwa w szerokim tego słowa znaczeniu. Aby skutecznie bronić swych granic, niezależności, integralności, gospodarki, pozycji międzynarodowej itp., potrzebna jest nie tylko dyplomacja i silna armia, ale przede wszystkim wyprzedzająca informacja. Dobra informacja otrzymana we właściwym czasie daje nam szanse na optymalne, racjonalne działanie w kraju i zagranicą. Pozwala na skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom i utrzymanie skutecznej polityki zagranicznej państwa.

Po II Wojnie Światowej wszystkie liczące się Państwa rozbudowały swe służby wywiadowcze i kontrwywiadowcze. Był to okres tzw. Zimnej Wojny i ciągłej konfrontacji wschodu z zachodem w różnych częściach świata. Niedoskonałości podziału Świata i nowych granic szeregu państw w Europie i Azji zaowocowały konfliktami zbrojnym. Powstało zupełnie nowe Państwo na Bliskim Wschodzie - Izrael, które spowodowało 2 wojny (w latach 1967 i 1973) oraz narodziny Palestyńskiego Frontu Wyzwolenia Narodowego. Palestyński Front Wyzwolenia Narodowego dał początek działaniom terrorystycznym w tym rejonie świata, a następnie zaraził nim cały świat.

ZSRR i USA nie szczędziły w tym czasie pieniędzy na działania wywiadowcze swych służb. To jeszcze bardziej destabilizowało sytuację w Azji, w Afryce, na Bliskim Wschodzie i w Południowej Ameryce.

Służby dysponowały gigantycznymi budżetami i armią gotowych na wszystko agentów. Przemoc, tortury, przewroty, zabójstwa, dezinformacja, terror, zdrada, pieniądze, alkohol, kobiety, należały do codziennych metod pracy służb tego okresu. Dziś, na szczęście, część tych metod jest już nieakceptowana.

Nie mówiąc zbyt dużo o historii z lat 60-tych czy 70-tych, bo one odeszły już w zapomnienie, warto wspomnieć o działaniach służb rosyjskich na Bliskim Wschodzie i w Europie, które dały początek działaniom terrorystycznym w tych rejonach świata. Służby rosyjskie szkoliły Palestyńczyków w metodach terrorystycznych do walki z Izraelem i popierającymi go Stanami Zjednoczonymi. Wspierały również w Libii reżim Kadafiego i jego służby. Szkoliły także służby specjalne Syrii, Egiptu, Jemenu i Iraku. Stąd świat usłyszał o działaniach terro-

rystycznych RAF-u, Czerwonych Brygad, Świetlistego Szlaku, Bader Mainhoff, FWP, Hamasu itp. Większość tych ugrupować dostawała pieniądze, broń, często i dokumenty od krajów bloku wschodniego - głównie ZSRR, NRD i Bułgarii.

Punktem zwrotnym w historii światowego terroryzmu stała się inwazja ZSRR na Afganistan w 1979 roku. Wojna trwała 10 lat. ZSRR stracił wtedy nie tylko swój prestiż w świecie, ale narodził się także terroryzm skierowany w ten kraj. Pakistan i USA przeszkoliły w tym czasie tysiące wojowników - talibów do walki partyzanckiej z ZSRR. Dostarczali im broń, w tym przeciwlotniczą (stingery), instruktorów i informacje.

Trudno było wtedy zakładać, że po wycofaniu się Rosjan z Afganistanu talibowie dadzą początek Al Kadzie, która szybko stanie się największym i najokrutniejszym ugrupowaniem terrorystycznym, skierowanym przeciwko światu zachodniemu, głównie Stanom Zjednoczonych i Izraelowi. Jeden z liderów talibów - Osama Bin Laden został przywódcą tej organizacji i z przyjaciela Stanów Zjednoczonych stał się ich zaciekłym przeciwnikiem.

Organizacja ta stała się szybko bardzo popularna w świecie muzułmańskim przeprowadzając cały szereg ataków terrorystycznych w Afryce i USA (Word Trade Center - 1993, Somalia, Ambasady USA w Afryce).

Można się łatwo domyślić, że sytuacja ta odpowiadała Rosji, która leczyła rany po klęsce w Afganistanie. Zaangażowanie Rosji w Afganistanie miało ten pozytywny dla nas wymiar, że nie byli w stanie przeciwdziałać procesom niepodległościowym w Polsce. Rosjanie weszli do Afganistanu 25.12.1979 roku, zatem nie mieli możliwości interweniowania w Polsce w czasie powstawania Solidarności w latach 1980-81. Wyszli natomiast z Afganistanu w lutym 1989 roku i nie mieli ani sił ani warunków wpływania na wydarzenia w Polsce, które jak wiemy zakończyły się pełnym sukcesem Solidarności w postaci wyborów 04.06.1989 roku.

Wybory te, jak wiemy, zapoczątkowały rozpad Imperium Rosyjskiego w Europie, a w kilka lat później Rosja doznała kolejnego ciosu – wojna w Czeczeni, która doprowadziła do nieustannego zagrożenia terytorium Rosji atakami terrorystycznymi. Najsłynniejsze z nich to: eksplozja ładunków bombowych w 2 budynkach mieszkalnych w Moskwie, zginęło 210 osób, Dagestan - 64 osoby, Budionowsk - ok. 150 osób, w tym 25 żołnierzy, 2002 rok - Teatr na Dubrowce w Moskwie - kilkaset osób, Biesłana w Osetii - ok. 440 osób, w tym 160 dzieci.

Seria zamachów rozlała się na cały Świat. Najgłośniejsze z nich to:

- ok. 1995 rok - Oklahoma, budynek federalny, 168 zabitych,
- 08.1998 rok - atak na trzy US Ambasady w Afryce, 22 osoby zginęły,
- 10.2000 rok - USS Cole w Jemenie, 17 marynarzy,

- 11.09.2001 rok - najsłynniejszy zamach z użyciem samolotów w USA, zginęło ok. 3000 osób (WTC i Pentagon),
- 03.2004 rok - Madryt, zginęło 200 osób, 400 rannych, metro, 3 bomby unieszkodliwiono,
- 07.2005 rok - Londyn, 3 bomby w metrze, 1 w autobusie, 52 osoby zginęły, 700 rannych.
- 07.2008 rok - Stambuł,
- 09.2009 rok - Islamabad,
- 11.2008 rok - Bombaj, 2 hotele, 195 osób zginęło.

Te serie zamachów, które zabiły tysiące cywilów, spowodowały ogromnie zapotrzebowanie na informacje wyprzedzające. To także przyczyniło do tego, że wielcy tego świata postanowili współdziałać w zakresie zwalczania terroryzmu.

Niestety sytuacja po zamachach 11.09.2001 roku dramatycznie się zmieniła. Wojna w Afganistanie i Iraku, z jednej strony znacznie ograniczyła bazy szkoleniowe Al Kaidy, ale z drugiej przysporzyła zwolenników temu ruchowi. Al Kaida ma ogromne rzesze zwolenników, i mimo wysiłku Zachodu, nadal ma dostęp do pieniędzy i broni. Stanowi to na dziś główne wyzwanie dla światowych służb specjalnych, jak skutecznie ograniczać dopływ pieniędzy i broni dla fundamentalistów islamskich, jak skutecznie paraliżować ich organizację, jak w porę wykrywać przygotowania do zamachów, jak zabezpieczać własne społeczeństwo przed ewentualnymi skutkami zamachów.

Dziś wielcy tego świata zdają sobie sprawę, że tylko wspólne, skoordynowane działania służb wobec organizacji terrorystycznych mogą przynieść widoczny efekt. Ale jak wiemy, ta jedność jest nie do końca skuteczna. Jest ciągle wiele państw, które nie do końca są zainteresowane likwidacją Al Kaidy. Często wynika to ze słabości struktur danego państwa lub niechęci do Izraela oraz Stanów Zjednoczonych, jako jego głównego sojusznika. Do tych państw należy przede wszystkim Iran, ale także Syria, Jemen, Libia, Sudan, Somalia, Korea Północna.

Jest to powodem, że w walce z terroryzmem ciągle jesteśmy daleko do znaczącego sukcesu. Jeśli misja NATO w Afganistanie zakończy się niepomyślnie (a wiele na to wskazuje), to Al Kaida, radykalni talibowie, muzułmańscy fundamentaliści odniosą moralny sukces, który przysporzy im kolejną armię zwolenników a przede wszystkim odzyskają znów bazę szkoleniową i wypadową na Pakistan i świat. Do tego dochodzi niepewna sytuacja w Iraku, niewiadoma postawa Iranu w sprawie broni jądrowej, konflikt Pakistańsko - Hinduski, napięcie związane z polityką Korei Północnej i zagadkowa polityka Chin w rejonach konfliktu.

To wszystko jest wystarczającym powodem, by USA przymykało oczy i uszy na politykę mocarstwową Rosji w swoim rejonie czy Chin w zakresie praw człowieka. Rosja jest potrzebna do skutecznej walki z terroryzmem

i utrzymaniem pokoju światowego. Chodzi o to, by Stany Zjednoczone i NATO osiągnęły kompromis z Rosją i Chinami w zasadniczych kwestiach - terroryzmu i dostępu do broni masowego rażenia - głównie broni atomowej.

Oczywiście nie chodzi tu o deklaracje, ale o konkretne działania. Stąd każda ze stron, poprzez swoje służby specjalne, stara się weryfikować to, co mówią politycy. Jest to zadanie dla wywiadów, które prowadzą szerokie, aktywne działania, werbując się przy tym także nawzajem. W walce z terroryzmem służby prowadzą ze sobą daleko idącą współpracę i wymianę informacji, co powoduje, że ataki terrorystyczne są coraz trudniejsze do przeprowadzenia i większość z nich jest w porę udaremniona. Natomiast, jeśli chodzi o weryfikację intencji politycznych, to służby próbują penetrować się nawzajem podejmując działania werbujące wobec strony przeciwnej.

Pamiętajmy jednak, że większość informacji jest dzisiaj szeroko dostępna w środkach przekazu, w wypowiedziach polityków, ekspertów i naukowców. Służby oceniają, że aż 90-95% informacji jest powszechnie dostępna a tylko 5% ma charakter typowo wywiadowczy, czyli kluczowy. Oczywiście nie jest łatwo w lawinie tych informacji jawnych wyłowienie tych, które są istotne. Tak było między innymi z informacjami poprzedzającymi atak z 11.09.2001. W czasie drobiazgowego śledztwa okazało się, że właściwie FBI i CIA miało wszystkie informacje, na podstawie których można było aresztować całą grupę Al Kaidy długo przed atakiem. Były to informacje cząstkowe, rozproszone, w związku z tym ignorowane, bo nie udało się je połączyć w całość.

Niedawno mieliśmy podobny przypadek z Nigeryjczykiem, który w grudniu 2009 roku próbował się wysadzić w czasie lotu do Detroit. Okazało się, że CIA miało wcześniej informacje o nim, ale nie zareagowało na nie.

A propos zdobywania informacji - ważny przykład Polski i gorący temat dostaw gazu z Rosji. Polskie media od dłuższego czasu piszą i organizują dyskusje naszych najlepszych ekspertów gazowych oraz polityków, gdzie w szczegółach mówimy o naszych problemach, strategii, uwarunkowaniach, podziałach w ocenach itp. Rosja dostaje wszystko w pigułce i dla ich służb jest to bezcenne, bo mogą w związku z tym podejmować szereg działań dezinformujących, korzystnych dla własnych interesów. Nie ma tematu politycznego, który nie byłby przedmiotem szczegółowych debat telewizyjnych - Smoleńsk i nasz stosunek do Rosji, nasze uczestnictwo w NATO, Afganistan, tarcza antyrakietowa, Gruzja, więzienia CIA itp. Stanowi to wszystko gotowy materiał dla służb wywiadowczych.

Wywiady głównych państw potrzebują siebie, by osiągać sukces w walce z terroryzmem, narkotykami, handlem bronią, praniem brudnych pieniędzy. Gorzej ze służbami kontrwywiadowczymi, które z natury swej muszą być nieufne wobec wszelkich, nawet zaprzyjaźnionych, wywiadów. Natura oficera wywiadu jest taka, że trudno mu się oprzeć pokusie zwerbowania kogoś lub

zdobycia informacji, którą uważa za przydatną dla swojego kraju. O ile jest to naturalne i oczywiste w przypadku Rosji i Stanów Zjednoczonych, które bez przerwy się nawzajem weryfikują, o tyle wpadki Izraela w USA, czy USA we Francji, Francji w USA są trudne do zaakceptowania. Stąd stała „opieka" kontrwywiadu różnych środowisk, w tym biznesu, dyplomacji, nauki itp.

Służby specjalne szczególnie trudne i delikatne zadanie mają wobec mniejszości narodowych, w tym środowisk muzułmańskich. Po każdym ataku terrorystycznym, nawet nieudanym, środowiska te poddawane są szczegółowej i często dokuczliwej inwigilacji, zatrzymań, długotrwałych przesłuchań. Trudno jest argumentować, że często są to działania prewencyjne, retorsyjne związane z zamachem i nie dotyczą całej społeczności muzułmańskiej. Ale nie ma tu złotego środka. W imię obrony większej społeczności czasem łamane są prawa jednostki.

Kontrwywiad jest zawsze tym, którego głównie obwinia się za atak. Bo o ile wywiad może czegoś nie zauważyć, bo działał w obcym sobie środowisku, to kontrwywiadowi trudno jest argumentować, że nie zauważył kilkumiesięcznych przygotowań do zamachu - gromadzenie materiałów wybuchowych, produkcję bomby, obserwację obiektu przez terrorystów, zachowanie w miejscu zamieszkania itp.

W służbach wywiadowczych co raz trudniej jest o nośny sukces. Dlatego FBI, nie bacząc na relacje i klimat spotkania Miedwiediew - Obama w USA, zdecydowało się zaraz po wizycie, na areszt 11 osobowej siatki szpiegowskiej Rosji z piękną Anną Chapman. Ale bez precedensu jest także szybkość, z jaką Amerykanie oddali Rosji całą grupę. To świadczy o tym, jak obie strony gotowe są wybaczać sobie nawzajem drobne wpadki służb w imię współpracy w sprawach zasadniczych, jak terroryzm, rejony kryzysowe, finanse, handel bronią, narkotyki.

Na koniec kilka słów o polskich służbach specjalnych. Nie będę mówił o wszystkich dziewięciu, ale skupię się na wywiadzie i kontrwywiadzie i to zarówno cywilnym, jak i wojskowym. One to biorą na siebie główny ciężar walki ze światowym terroryzmem, brudnymi pieniędzmi, narkotykami, handlu bronią, bezpieczeństwem wewnętrznym i zewnętrznym, zwalczaniem szpiegostwa. Od ich informacji zależy też w dużej mierze nasza skuteczność w polityce zagranicznej, bezpieczeństwo misji wojskowych, powodzenie różnego rodzaju negocjacji.

Obecne służby wywiadu i kontrwywiadu powstały na bazie PRL. Z 10 tys. osób służby wywiadu i kontrwywiadu, 4,5 tys. osób przeszło w 1990 roku pozytywną weryfikację i zostali przyjęci do Urzędu Ochrony Państwa. Służby Wywiadu, już w ramach UOP, przeprowadziły między innymi (to, co znane z prasy):

- operację uwolnienia oficerów CIA i DIA z Iraku w 1990 roku,

- operację pomost polegająca na przerzuceniu 200 tys. Rosjan pochodzenia żydowskiego do Izraela (w latach 1990-91),
- zneutralizowanie ponad 20 osobowej rosyjskiej siatki szpiegowskiej (w latach 1992-93),
- aresztowanie grupy terrorystycznej IRA w Wielkiej Brytanii (operacja wspólna ze służbami brytyjskimi),
- wydanie 11 osobowej grupy dyplomatów rosyjskich podejrzanych o szpiegostwo (1999 r.),
- aresztowanie dyplomaty - szpiega rosyjskiego 1995 r.,
- aresztowanie agenta niemieckiego 1994 r.,
- udaremnienie co najmniej dwóch zamachów terrorystycznych w Polsce (w latach 2003-2004).

Dziś, ze służb PRL, pracuje w wywiadzie i ABW ok. 2-3% osób. Była to, zatem spokojna transformacja powodująca, że jakość tych służb nie ulega dramatycznemu obniżeniu.

Służby wojskowe natomiast przeżyły wstrząs za czasów rządu Prawa i Sprawiedliwości. Minister Macierewicz rozwiązał je, pozostawiając niewielu oficerów z czasów PRL. W ich miejsce zostali przyjęci pracownicy Straży Miejskiej oraz trochę z ABW i Wywiadu. Służba ta ma ogromną odpowiedzialność za ochronę i osłonę wywiadowczą naszego kontyngentu wojskowego w Afganistanie. Na szczęście nasze służby cywilne i wojskowe są częścią wspólnoty wywiadowczej NATO oraz mają szereg bezpośrednich kontaktów z innymi krajami, co daje nam dostęp do istotnych informacji wywiadowczych związanych z działaniem ugrupowań terrorystycznych. To pozwala nam, z dużym prawdopodobieństwem, oceniać stopień zagrożenia Polski atakiem terrorystycznym.

Pamiętajmy, że Polska jest aktywnym członkiem NATO, bierze udział w misjach pokojowych ONZ oraz, obok USA i w ramach NATO, w misji w Iraku i w Afganistanie, gdzie jesteśmy czwartym, pod względem ilości żołnierzy, kontyngentem. Opowiadamy się po stronie Izraela. Zabiegamy o tarczę antyrakietową. To ściąga na nas uwagę świata muzułmańskiego, a przede wszystkim Al Kaidy. Na szczęście nie jesteśmy łatwym celem. Niewielkie jest u nas środowisko muzułmańskie. Stąd nasz kontrwywiad dobrze kontroluje to otoczenie, łatwo wychwytując nowe twarze.

To jednak nie będzie trwało wiecznie. Mamy bowiem przed sobą EURO 2012, wielkie wydarzenie sportowe z ogromną ilością fanów piłki i turystów z całej Europy. Kraj nasz będzie musiał się bardziej otworzyć na przepływ osób przez granicę. Do tego robimy to wspólnie z Ukrainą, do której dostęp obywatelom spoza Unii staje się łatwiejszy. Trudno sobie wyobrazić, by Al Kaida nie myślała w tym kontekście o Polsce. Stąd tak ogromną wagę przywiązujemy do przygotowań miast, stadionów, portów lotniczych itp. pod kątem bezpieczeństwa. Wprowadzamy w tych miejscach kosztowne rozwiązania, które wydają

się na wyrost, ale są niezbędne. Dadzą one nam poczucie zwiększonego bezpieczeństwa.

Główny ciężar informacyjny będzie jednak ciążył na stronie służb specjalnych. One, we współpracy z innymi służbami zagranicznymi, mają dostarczać nam wyprzedzających informacji o planach potencjalnych podejrzanych, kanałach przerzutu ludzi i sprzętu, potencjalnych celach.

Informacje te będą przekazywane kontrwywiadowi, który wspólnie z policją będzie zabezpieczać obiekty. Główny ciężar fizycznej ochrony spoczywać będzie na policji, która do tego musi skoordynować działania wszystkich służb miejskich, by minimalizować skutki ewentualnego ataku (straż pożarna, służby obiektowe, służby medyczne, szpitale, gazownie, elektrownie, oddziały antyterrorystyczne itp.) Jest to gigantyczne, skomplikowane organizacyjnie i kosztowne przedsięwzięcie. Brak dobrego schematu działania poszczególnych służb może spowodować potęgowanie ewentualnych strat.

Do Euro 2012 mamy jednak jeszcze ponad 1,5 roku, zatem pozostańmy w przekonaniu, że jest to dla służb specjalnych naszego kraju wystarczająco dużo czasu, by we współpracy ze społecznością służb międzynarodowych, skutecznie ograniczyć możliwości działania organizacji terrorystycznych na Świecie, a co za tym idzie i w Polsce.

Rola służb specjalnych we współczesnym świecie

Streszczenie

Świat żyje w konflikcie, podzielony gospodarczo i religijnie, z niedoskonałymi granicami z czasów II Wojny Światowej, mimo istnienia wielu organizacji międzynarodowych, wysiłków dyplomatycznych oraz rosnącej albo raczej malejącej roli ONZ.

Od II Wojny Światowej systematycznie rośnie znaczenie przede wszystkim dwóch służb - wywiadu i kontrwywiadu. Obie mają za zadanie wzmacniać skuteczność działania swoich administracji rządowych w sferze polityki bezpieczeństwa państwa w szerokim tego słowa znaczeniu. Podstawą pracy wywiadów jest dobra informacja otrzymana we właściwym czasie, ponieważ daje szanse na optymalne, racjonalne działanie w kraju i zagranicą. Pozwala na skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom terrorystycznym i utrzymanie skutecznej polityki zagranicznej państwa.

The role of special service forces in the contemporary world

Summary

The world lives in conflict, economically and religiously divided, with imperfect country borders established after the World War II, and despite numerous international organizations, diplomatic efforts as well as rising, or rather falling, role of the UN.

Since the World War II there has been a steady rise in the significance of two types of special service – intelligence and counterintelligence. They both have a task of increasing the efficiency

of their government administration operations within the area of broadly-defined state security policy. The basic essence of intelligence service operation is the right information received at the right moment, as it enables to take optimal and rational actions at home as well as abroad. It determines effective counteractions against terrorist threats, and maintaining effective foreign policy of a state.

PIOTR BARTKOWIAK
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

The ownership transformations of enterprises as a solution for the free-market economic crisis

Przemiany własnościowe przedsiębiorstw jako alternatywne rozwiązanie w czasie kryzysu w gospodarce wolnorynkowej

While trying to assess the process of ownership transformation in Poland in years 1990-2008 it should be noted that it was a period of dramatic qualitative and quantitative changes. This process affected the whole Poland and economic subjects of different sections working on its territory, in the large, middle and small state enterprises, no matter which organization and legal form it had. The main purpose has been higher efficiency of working and managing the companies. The following study is based on the author's previous publication "The method restructuring of the enterprise conditioned of the crisis" [1].

The greatest dynamics of the process should be pointed out within companies of state sector areas. This process was run with different intensity during different periods. The intensity depended on legal complexities that company managers encountered as well as on crisis appearing in organization life cycle.

Thereby, broad analysis of the environment should be made, which is a process of observation and identification of present and future threats as well as opportunities which may influence company ability to achieve its purposes[2]. This ability appears in keeping its activity on such level that it is still attractive for customers and, as a result, can be perceived as a rival company by other enterprises.

Premises of the crisis in Polish state enterprises
Przesłanki kryzysu w polskich przedsiębiorstwach państwowych

The reason of being in crisis is, with no doubt, specificity and economic, financial and market position of economic areas, degree of efficient demand,

[1] Bartkowiak P., *The method restructuring of the enterprise conditioned of the crisis, [in:] Enterprises in the face of 21st century challenges*. Development p Management - Entrepreneurship, Ed. R. Borowiecki and A. Jaki, Cracow University of Economics, Cracow 2008, pp. 95-102.

[2] Certo C. S., Peter J. P., *Strategie management. Concepts and Applications*, Random Hause Business Division, New York 1988, p. 30.

competition degree and structure of the assets as well as a degree of their efficient advantage, ability to face international competition and, finally, governmental budget and customs policy. Therefore, some actions should be taken, which are related to transformations in the system of functioning and development of companies, namely restructuring.

The restructuring of companies constitutes a huge problem for our economy because two contradictory options exist. According to the first one, strategic areas, such as: energetic economics, arms industry, metallurgy or mining, should be still organized as state enterprises. However, the second option assumes that they should be restructured and at least partially privatized because only in this way their efficiency can be improved, the influx of foreign capital can be assured and the level of competitiveness on a global market can be increased[3]. In spite of huge differences in starting restructuring position, the common care of companies should focus on efficient and profitable processes in the face of rapidly changing environment. It requires reasonable approach towards the complex processes of structural and consciousness transformations. The approach needs to be reasonable in terms of material and methodological aspect.

Among many well-known, both, polish and foreign, definitions of restructuring, the most general ones deserve special attention. Thanks to them, the issue of a change in the aspect of a purpose can be analyzed more thoroughly. According to Bicksler, Chen and Myers, a purpose should consist in increasing of a company value through a carefully chosen acting strategy[4.] This process provokes actions in different areas of a company. It does not depend on economic situation and market rating because, in case of efficiently acting companies, it influences further value increase, while for subject of weak market position or being in crises, it may enable regaining lost position and reputation.

Legal possibilities to reduce phenomena of the crisis
Możliwości prawne przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym

As far as polish companies are concerned, it should be mentioned that from the beginning of the nineties some actions tending to enforce, develop or repair public enterprises have been taken. Different ways of transformation have been chosen. However, the most significant are ownership transformations. Directions and rules of the processes were based on the following legal acts:

[3] Krupski R., Włodarczyk J., *Metody generowania i wyboru wariantów prywatyzacji i restrukturyzacji branż przemysłowych na przykładzie energetyki*, „Zeszyty Naukowe" Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.

[4] Compare: Hurry D., *Restructuring in the Global Economy. The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*. Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, p. 70 and later.

- Regulation from 25 September 1981 on state enterprises (Dz. U. with 1991, No. 18, position 80) with further changes.
- Regulation from 30 April 1993 on national investment funds and their privatization (Dz. U. with 1993, No. 44, position 202) with further changes.
- Regulation from 30 August 1996 on commercialization and privatization of state enterprises (Dz. U. with 1996, No. 118, position 561 with further changes), and previous Regulation from 13 July 1990 on privatization of state enterprises.

On the basis of the regulations mentioned above, three main procedures for state enterprises are introduced. These are:

- commercialization of state enterprise,
- direct privatization,
- abolishment of a company due to economic reasons.

In the last eighteen years, the dynamics of these transformations has been shaped differently (table 1). It the first period, state enterprises gained the most experience in the process of ownership transformations. The changes affected every company, no matter which area or section of the Polish Classification of Activity it belonged to.

However, the phenomenon that may worry is the number of companies abolished due to the Regulation on state enterprises (1.924) and the liquidated ones (1.073). The anxiety can be explained by the fact that the question about the reason of such condition remains unanswered. If the advancing crisis is not controlled and diagnosed for many years, no company can survive in a free market economy. Consequently, products cease to be competitive, services no longer satisfy customers' needs, and business management lacks efficiency.

Table 1. Ownership transformations of state enterprises in years 1990-2008
Tabela 1. Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w latach 1990-2008

Specification	**01.08.1990 – 31.12.2008**
Companies under the process of transformations	7.463
Commercialization	1.687
companies privatized indirectly (capitally)	388
Companies with foreign capital	115
immediate privatization due to the ppp and kippp regulation	2.184
Companies privatized directly	2.105
liquidation due to the pp regulation	1.924
Companies liquidated	1.073

pp regulation – regulation on state enterprises,
ppp regulation – regulation on privatization of state enterprises,
kippp regulation – regulation on commercialization and privatization of state enterprises.

Source: elaboration on the basis of *Mały rocznik statystyczny Polski 2009*, Rok LII, Wyd. GUS, Warszawa 2009, p. 474

Only the implementation of modern managing methods based on the information transfer, enables catching up with the dynamically changing environment.

The solution is elaboration of a strategic diagnosis of a company, consisting in registration and analysis of the information related to separated areas of activity. The diagnosis refers also to the recognition of strong and weak points as well as opportunities and threats that may be significant for future development (Fig. 1).

One of the possible approaches to the analysis and systematic assessment of the company condition is the division into

- products and markets
- manufacturing potential
- direction and management
- finances
- environment protection[5].

Thereby, companies can be classified due to various criteria, for example, size or type of property, companies aiming at profit, or companies where profit is not crucial, namely public utilities. It can be assumed that one of strategic diagnoses of a company are precisely defined aims.

It can be said that „the aim of a company is perceived as a desired future condition which manages and shapes a company structure"[6].

The classification of aims of a company is complex. The meaning of a company existence is expressed by its mission. This mission contains short- and long-term goals as well as it provokes their division so that the company can be analyzed in terms of strategic, operating and tactical aspects. For proper functioning of a company, after defining its mission, the main purposes should be indicated followed by specification of secondary goals. Thanks to such approach to economic subject activity, a hierarchy of goals arises. It contains economic, social, technical and productive, ecological and also regional prospects. The realization of indirect activities impose secondary aims, which, in economic aspect, include improvement of profitability and market rating, innovation, identification of possible short- and long-term profit. As far as ecological aims are concerned, it is valid to mention for example pro-ecological region activation, environment protection and renovation, reasonable use of nature resources.

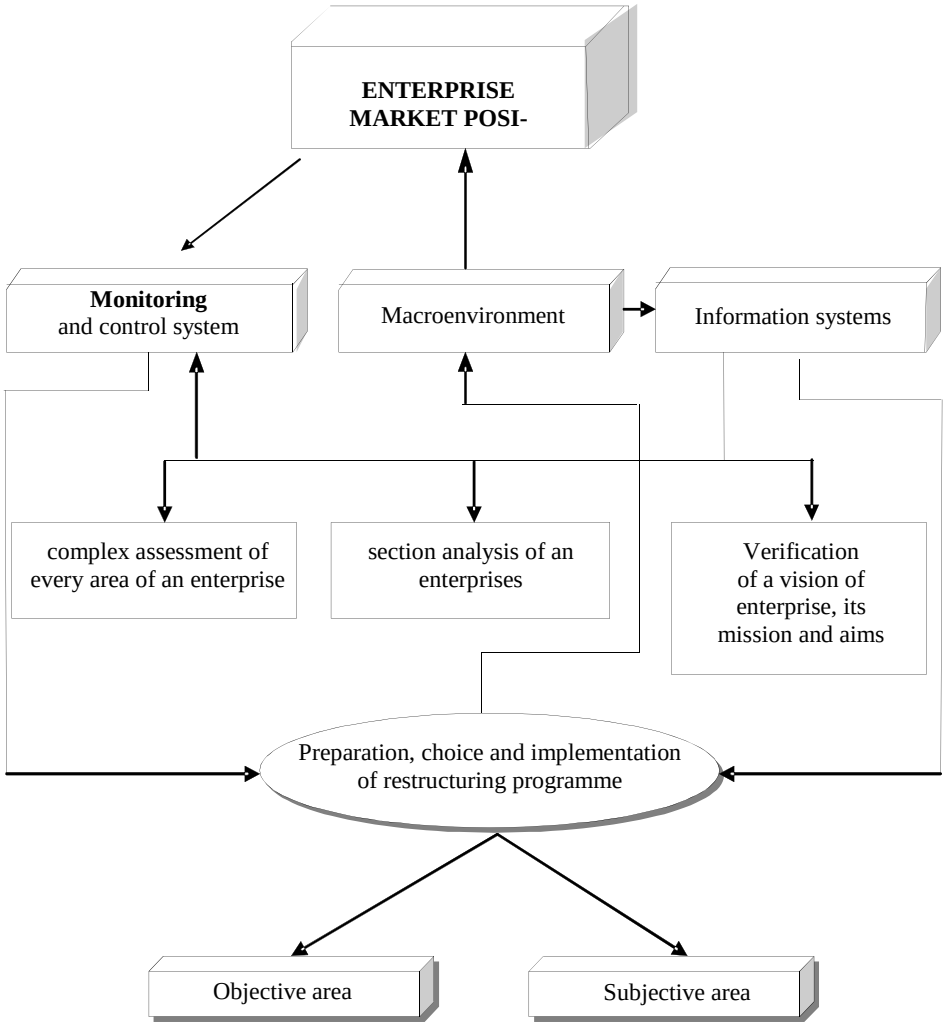
When all required information are gathered, actions aiming at elaboration and implementation of the best restructuring programme should be taken. The choice and the realization of this programme constitutes a serious challenge for managers. The task is to construct a monitoring and control system for perma-

[5] Pankowski M., *Restrukturyzacja działalności przedsiębiorstwa w procesie przekształceń własnościowych*, „Zeszyty Naukowe" Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 1994, p. 43.

[6] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, część I, *Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, Praca zbiorowa pod redakcją H. Bienioka, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997, p. 106.

nent assessment of every area of activity and to indicate points that may indirectly, or sometimes immediately, lower market position. The construction of such model enables the feedback between the environment, wherein a company works, and its market position.

Figure. 1. Stages of information transfer in a company in the process of restructuring
Rysunek 1. Etapy przepływu informacji w przedsiębiorstwie w procesie restrukturyzacji



Source: The author's own elaboration on the basis of Bartkowiak P., *The method restructuring of the enterprise conditioned of the crisis* [in:] *Enterprises in the face of 21st century challenges. Development Management – Entrepreneurship*, Ed. R. Borowiecki and A. Jaki, Cracow University of Economics, Cracow 2008, p. 98.

The construction of data systems as early-warning systems is quite troublesome and also very expensive. It requires a huge engagement from managers into continuous analyses of both environments and companies. The effort of

managing personnel and outlays spent on creation of the monitoring system of key- areas of a company and its environment are very significant. In longer period the effects of data system are not always able to be measured, but for sure they outgrow the costs of its introduction. The basic effect of the system is a company survival and its development. It also enables quick reaction on changing environment, which constitutes the most serious threat. 1.924 companies being liquidated (most of them permanently) shows how serious the problem is. The implementation of monitoring systems into companies may significantly diminish the number of endangered companies in spite of growing competition and other negative economic phenomena.

However, analyses show that restructuring as a process aiming at development, often turns into a serious crisis and then legal acts, the bankruptcy and reorganization law should be applied.

The strategic plan as a way out of crisis
Plan strategiczny jako alternatywa wyjścia z sytuacji kryzysowej

The data system in business management is very important during a period of deep crisis as it may regain economic life of a company and its fortune can be efficiently used also in other companies.

The moment of declaring bankruptcy causes a huge change in information transfer in business management. If intangible resources of a contemporary company, particularly information resources and human skills, determine its development and leading competitive position, at the moment the company collapses and enters "the zone of shadow", the role of intellectual capital undergoes dramatic changes.

These changes refer to aims, strategies, managing and controlling subjects, relation with the environment and the subject of its activity. The strategic information system, characteristic for properly functioning company, becomes unnecessary. Different sources of information and their different range turn to be essential. The choice of information resources and the way of their using depend on the bankruptcy strategy. Only three options are possible[7]. The first one is the continuation of the production for the first three months of bankruptcy, which is possible on the basis of a syndic's decision and then has to be accepted by the court. Whether this strategy is chosen or not depends on the economic analysis, which estimates if s positive economic result is possible. After that, the decision is taken by the court, which previously receives an application and justification prepared by a syndic.

[7] Bartkowiak P., Czarnota J. L., *Zarządzanie informacją w warunkach upadłości przedsiębiorstwa*. Przegląd Organizacji 5/2003, p. 22.

Conditions of the production are more profitable now because a syndic does not have to pay commitments from before the moment of declaring bankruptcy. The accounts are not blocked and production equipment is not distrained by a debt collector either. And finally, a syndic is not limited by the activity of trade-unions. It is much easier to diminish costs by selling unnecessary production fortune, by limiting employment so that it is adequate to the size of production and by removing company units which are no longer needed. Selling redundant properties is not suspended even if there is a mortgage lien established on them because in such situation a syndic can apply a public auction according to the code of civil procedure. When the auction is completed and ended by the court, the mortgage is deleted. A syndic should be qualified in a company management to be able to carry out an economic analysis with financial projections and also a marketing analysis, which constitutes a datum point to define prospects of a company and its products. After a company is „healed" by the implementation of a recovery program and repayment to creditors, a syndic can ask for a judgement law of completion of the bankruptcy proceedings. The repayment to creditors is performed according to the bankruptcy law, meaning by completion of the division plan of bankruptcy estate[8].

The second strategy assumes the possibility of agreement with creditors, which can be made after creation of a list of creditors by a judge-commissioner. Only general creditors can take part. Preferential creditors are, above all, the State Treasure and the Social Insurance Institution, but also other beneficiaries of taxes and public tribute. The agreement proposals may contain the amortization of a part of liabilities or staggering it in some years. Creditors can be divided into groups and the division is based on the amount of the debt. The smaller the debt, the faster it is paid. During the bankruptcy process, debt can be amortized when it equals 30-50%. The agreement is valid when majority of voting creditors accept it. However, they need to have two-thirds of claim according to the list established by a judge. That is why the agreement is not easy a task for the bankrupt. A syndic's role in the process may be initiative and supportive because he is the person who delivers the report of his activities, reads proposals and presents his opinion. For this reason, not only should he possess knowledge in law but also be familiar with the specificity of a company and negotiation tricks. Nevertheless, while introducing the strategy described above, a very significant role in its implementation and realization is played by the bankrupt, who presents agreement proposals. A judge and a judge-commissioner, who supervise all proceedings, are also equally important. The result of the arrangement is completion of the bankruptcy proceedings.

[8] Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku prawo upadłościowe i naprawcze (Dz. U. Nr 60, poz. 535 z 09.04.2003 r.)

The third strategy, is possibly the fastest way of the liquidation of bankruptcy estate, without starting or continuing production and without agreement proposals. If it is possible, the bankruptcy law requires selling a company en bloc. This is the best solution for the owners of a bankrupt company and employees as well as for creditors. However, the company is usually sold after dividing the real property into the parts separated geodetically and the sale of chattel. Both, the chattel and real property should be sold on a public auction run by a debt collector or a notary. Nevertheless, the bankruptcy law allows for selling the chattel off-hand if it is accepted by a judge-commissioner while real property can be sold off-hand only with a permission of a committee of creditors. The committee is not obligatory in bankruptcy proceedings. It is appointed by a judge-commissioner on his own initiative or on the motion of creditors. When the whole company fortune, which constitutes the bankruptcy estate, is sold, the estate is eventually divided and the process of bankruptcy is completed.

Bankruptcy, according to the new bankruptcy and reorganization law from 2003, does not aim only at satisfying creditors but also at realization of a program of company reorganization. Only in the first and the second strategy, the attempts to maintain the existing company are taken but they are always determined by paying debts. Only in the third strategy, the sale of a company creates the possibility for its future restoration. However, it is only a chance, not a guarantee, as a purchaser may completely change the company destination or remove its all buildings, taking advantage only of the beneficial location where he establishes a new company.

A subject managing the company changes. The place of the company management is taken by a syndic who is appointed by a judge in the moment of declaring bankruptcy. Also the post of an owner, together with his supervision powers, are taken by a judge-commissioner, the court, the committee and board of creditors (if they are appointed).

The bankrupt company becomes more independent from the environment than it used to be before declaring bankruptcy. A syndic does not have to pay for all the commitments made by the bankrupt. Bankruptcy stops the court execution and trials aimed at the bankrupt. Finally, a syndic can freely manage the fortune of a bankrupt company. However, a judge-commissioner, the court, the committee and the board of creditors assure constants relations with the environment. The relations consist only in control and supervision exercised over the actions taken by a syndic, who takes almost all decisions himself (some of them have to be accepted by the court or a judge-commissioner) and takes responsibility for them.

The strategic planning constitutes one of key management processes in every company. The process should take place on the level of strategic, tactical and operating decisions because the decision taken in the process influence all the

areas of activity and, above all, determine the market position of an organization. Early gathering of information may significantly limit the spectrum and the area of crisis. Thus, it can be concluded that the strategic planning plays the key role in the activity of every company.

Bibliography
Literatura

Bartkowiak P., Czarnota J. L., *Zarządzanie informacją w warunkach upadłości przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2003.

Certo C.S., Peter J.P., *Strategie management. Concepts and Applications*, Random Hause Business Division, New York 1988.

Hurry D., *Restructuring in the Global Economy. The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*. Strategic Management Journal, 1993, vol. 14.

Krupski R., Włodarczyk J., *Metody generowania i wyboru wariantów prywatyzacji i restrukturyzacji branż przemysłowych na przykładzie energetyki*, „Zeszyty Naukowe" Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.

Mały rocznik statystyczny Polski 2009, Rok LII, Wyd. GUS, Warszawa 2009.

Pankowski M., *Restrukturyzacja działalności przedsiębiorstwa w procesie przekształceń własnościowych*, „Zeszyty Naukowe" Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 1994.

Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, część I, Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby. Praca zbiorowa pod redakcją H. Bienioka. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997.

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku prawo upadłościowe i naprawcze (Dz. U. Nr 60, poz. 535 z 09.04.2003).

Przemiany własnościowe przedsiębiorstw jako alternatywne rozwiązanie w czasie kryzysu w gospodarce wolnorynkowej

Streszczenie

Lata transformacji ustrojowej w Polsce to czas głębokich przemian jakościowych i ilościowych. Proces ten objął swoim zasięgiem całą Polskę oraz podmioty gospodarcze różnych sektorów działające na jej terytorium, w tym duże, średnie i małe przedsiębiorstwa państwowe, niezależnie od formy organizacyjno-prawnej. Nadrzędnym celem miał być i jest w dalszym ciągu wzrost efektywności funkcjonowania i gospodarowania tych jednostek.

Największą dynamikę tego procesu wskazać należy w obrębie przedsiębiorstw branż sektora państwowego. Proces ten prowadzony był w poszczególnych okresach z różnym natężeniem. Natężenie to wynikało między innymi z zawiłości prawnych, jakie napotkały osoby kierujące przedsiębiorstwem, a także w wielu przypadkach pojawiającym się kryzysie w cyklu życia organizacji.

W związku z tym należy prowadzić ciągłą i szeroką analizę otoczenia, która jest procesem obserwacji i identyfikacji obecnych oraz przyszłych zagrożeń, a także szans, mogących mieć

wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do osiągania zamierzonych celów.[9] Owa zdolność przejawia się w utrzymaniu działalności przedsiębiorstwa na takim poziomie atrakcyjności dla klientów i konkurentów, który pozwala na postrzeganie go jako przedsiębiorstwa konkurencyjnego.

The ownership transformations of enterprises as a solution for the free-market economic crisis

Summary

While trying to assess the process of ownership transformation in Poland in years 1990-2008 it should be noted that it was a period of dramatic qualitative and quantitative changes. This process affected the whole Poland and economic subjects of different sections working on its territory, in the large, middle and small state enterprises, no matter which organization and legal form it had. The main purpose has been higher efficiency of working and managing the companies. The following study is based on the author's previous publication "The method restructuring of the enterprise conditioned of the crisis".

[9] Certo C.S., Peter J.P., *Strategie management. Concepts and Applications*, Random Hause Business Division, New York 1988, s. 30.

IRENEUSZ P. RUTKOWSKI
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Strategie ograniczania ryzyka w procesie innowacji produktu

Risk reduction strategies in product innovation process

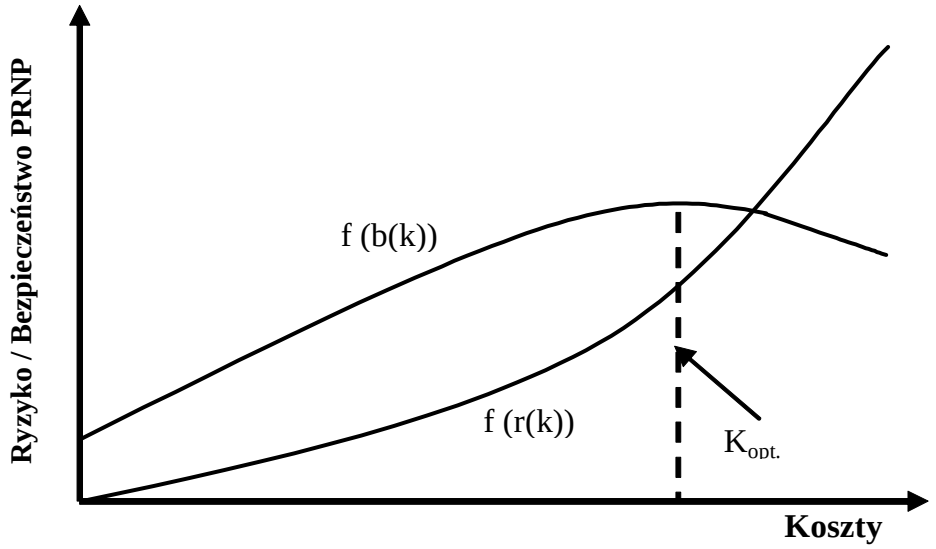
Rozpoznawanie ryzyka zwiększa ekonomiczne bezpieczeństwo firmy, w szczególności jej systemów technicznych i produkcyjnych, finansowych i marketingowych. Jednakże to bezpieczeństwo ma swoje ograniczenia. Decydują o nich kryteria, które bierzemy pod uwagę, budując systemy bezpieczeństwa. Następujące kryteria warunkują budowę systemu bezpieczeństwa: finansowe, marketingowe, techniczne i związane z rozwijanym produktem oraz ekologiczne, społeczne, czasowe, psychologiczne (świadomościowe), sytuacyjne, ludzkie. Bezpieczeństwo procesu rozwoju nowego produktu (PRNP), z ekonomicznego punktu widzenia jest związane z ryzykiem, to znaczy z ewentualnymi stratami, jakie firma może ponieść z tytułu błędnie podjętych decyzji (np. w oparciu o niepełne lub fałszywe informacje), w wyniku nieprzewidzianych wypadków losowych, błędów szacowania (zwiększonych kosztów wymaganych zasobów rozwoju nowych produktów (RNP), czasu rozwoju), itp. Trudno przewidzieć posunięcia niezbędne i wystarczające dla zmniejszenia prawdopodobieństwa pojawienia się negatywnych rezultatów oraz lokalizacji negatywnych następstw podejmowanych decyzji w PRNP.

Techniki identyfikacji ryzyka w procesie innowacji produktu
Risk identification techniques in product innovation process

Wszelkie działania podejmowane w sferze zarządzania RNP w większym lub mniejszym stopniu są związane z bezpieczeństwem PRNP, charakteryzują się określonymi kosztami, więc i z ryzykiem. Na rysunku 1 przedstawiono wykres krzywej bezpieczeństwa ekonomicznego PRNP oraz krzywej ryzyka. Po przekroczeniu Kopt. rosną nadmiernie koszty związane z utrzymaniem bezpieczeństwa. Rosną znacznie koszty ryzyka, natomiast bezpieczeństwo ekonomiczne PRNP już się nie poprawia. Z wykresu wynikają także określone zależności krzywej bezpieczeństwa ekonomicznego i krzywej ryzyka od kosztów. W każdym bądź razie, można mówić o ocenie bezpieczeństwa ekonomicznego,

a zarazem – ryzyka. Można rozważać, czy przyjąć lub nie przyjąć dany projekt, jednak każdy generuje określony udział w kosztach. Przyjęcie dobrego rozwiązania zmniejsza koszty ryzyka, natomiast przyjęcie niepewnego projektu (ale w razie sukcesu dającego duże efekty), oznacza zwiększenie kosztów ryzyka i odpowiednio obniżenie bezpieczeństwa ekonomicznego PRNP.

Rysunek 1. Ideowy wykres krzywej bezpieczeństwa ekonomicznego i krzywej ryzyka
Figure 1. Idea graph of an economic security curve and a risk curve.



Kopt. – koszty optymalne, przy których krzywa bezpieczeństwa ekonomicznego osiąga optimum

f (b(k)) – krzywa bezpieczeństwa ekonomicznego

f (r(k)) – krzywa ryzyka (ryzyko w funkcji kosztów)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Cygan, *Innowacyjność a ekonomiczne ograniczenia bezpieczeństwa systemów*, Transformacje 2001-2002, nr 27-34, s. 41.

W sferze zarządzania PRNP, procedura przyjęcia określonych decyzji zamyka się na opracowaniu i ocenie alternatywnych rozwiązań wskazujących na wybór optymalnych projektów na podstawie wykorzystania dużej liczby różnych informacji pomagających uzasadnić podjęte decyzje, poprzez obliczenia prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia korzystnego. Jednak rezultaty uzgodnienia oceny podejmowanych decyzji zależą od środowiska i warunków, w których podejmuje się decyzje. Z punktu widzenia prognozowania możliwych rezultatów, okoliczności przyjęcia danych rozwiązań, wyznaczane są przez warunki stopnia określoności lub nieokreśloności ryzyka.

W obszarze zarządzania PRNP działania zespołu projektowego pozwalają nie tylko urzeczywistnić (realizować) podjęte decyzje, ale i organizować syste-

my oceny przyjętych (rozwiązań) decyzji. Ryzyko projektu występujące w poszczególnych fazach PRNP można klasyfikować uwzględniając proces podejmowania decyzji. Zastosowanie tego kryterium pozwala wyróżnić: ryzyko do czasu podjęcia decyzji, przy podejmowaniu decyzji oraz po podjęciu decyzji w bramie decyzyjnej. Ryzyko do czasu podjęcia decyzji związane jest z ilością, jakością i efektywnością wspomagania informacyjnego PRNP. Konieczny jest na tym etapie dobrze opracowany system modelowania informacji i ich wykorzystania, służący formalizacji i ujęciu postawionego problemu decyzyjnego zgodnie z przyjętym założeniem.

Ryzyko w procesie podejmowania decyzji związanych z RNP zależy również od tych czynników, które wynikają z przyjętej wcześniej koncepcji działania. Natomiast ryzyko projektu po podjęciu decyzji jest rezultatem niewłaściwego podejścia do następstw wynikających z podjętych decyzji w poszczególnych fazach PRNP. Ryzyko w tym przypadku można kwalifikować jako ryzyko związane z następstwami przyjętych rozwiązań (decyzji) oraz jako ryzyko wynikające z nieprzemyślanej do końca strategii nowego produktu, czy ogólnej strategii działania przedsiębiorstwa. Te wyszczególnione typy ryzyka posiadają specyficzne metody oceny i swoją cenę. Trudność oceny powstaje w przypadku, gdy mamy do czynienia z badaniami, które trwają przez długi czas. W tej sytuacji ważnym środkiem ograniczenia ryzyka jest jego przewidywanie, które w ramach zarządzania ma charakter prognoz. Poprawa przewidywanych wyników w sferze decyzyjnej, w celu ograniczenia ryzyka, możliwa jest przy odpowiednio efektywnym (z punktu widzenia techniki i technologii) systemie wielowariantowego prognozowania. Jeśli wybrana prognoza uwzględnia potencjalne warunki ryzyka, to może stać się podstawą dla podejmowania decyzji.

Ilościowe wyznaczenie ryzyka ekonomicznego procesu RNP wynikającego z podejmowanych decyzji w tym procesie, w postaci nierówności powinno uwzględniać następujące zmienne[1]: $\mathbf{N1_t}$ – nakłady na działalność badawczą i twórczą, $\mathbf{N2_t}$ – nakłady na projektowanie i prototypowanie, $\mathbf{N3}_t$ – nakłady na wytwarzanie, $\mathbf{N4}_t$ – nakłady na technologię, $\mathbf{N5}_t$ – nakłady na testowanie, $\mathbf{N6}_t$ – koszty ogólne, **N7**t – nakłady na marketing, **C** – cena jednostkowa produktu, **S(t)** – planowana minimalna liczba sprzedanych produktów w okresie t, **Z(t)** – planowany zysk, **Kb(t)** – koszty usuwania błędów i usterek, **Ku(t)** – koszty ubezpieczenia, **Ksz(t)** – koszty szkolenia zespołu, **Kek(t)** – koszty związane z ochroną środowiska i inne związane z dostosowaniem do wymogów prawnych. Ciągła analiza kształtowania się wartości poszczególnych składników jest niezbędna, gdyż w ten sposób są ujawniane źródła powstających nieprawidłowości. W przypadku procesu rozwoju nowych wyrobów, aby przedsiębiorstwo

[1] Z. Cygan, *Innowacyjność a ekonomiczne ograniczenia bezpieczeństwa systemów*, Transformacje 2001-2002, nr 27-34, s. 42-43.

mogło realizować cele nowego produktu oraz cele rozwoju, powinna zachodzić nierówność:

$$Z(t) \geq C \times S(t) - [N1_t+N2_t+N3_t+N4_t+N5_t+N6_t+N7_t+Kb(t)+Kek(t)+Ku(t)+Ksz(t)]$$

Z prezentowanej nierówności wynika, że istnieją określone ograniczenia na danym poziomie techniki, technologii i konstrukcji oraz występujące w otoczeniu marketingowym, odnośnie do podejmowanych decyzji w PRNP, z punktu widzenia bezpieczeństwa ekonomicznego tego procesu.

Zespoły projektowe odpowiedzialne za przebieg procesu rozwoju nowego produktu powinny wdrożyć model zarządzania ryzykiem projektu. Ryzyko w PRNP jest więc prawdopodobieństwem, że nowy produkt, jako efekt końcowy tego procesu, nie spełni oczekiwań odbiorców, nie zostanie przygotowany zgodnie z harmonogramem oraz w ramach przyjętego budżetu[2]. Przeciętnie wysoki wskaźnik niepowodzeń oraz wysokie koszty dowodzą, że rozwój nowego produktu jest procesem istotnie ryzykownym i niepewnym[3]. Te zjawiska lub tendencje należy minimalizować właściwie zarządzając ryzykiem. Klasyczny proces zarządzania ryzykiem, prezentowany w różnych źródłach literaturowych, obejmuje sekwencyjnie następujące etapy: identyfikacja ryzyka, analiza ilościowa i jakościowa ryzyka, priorytetyzacja i sporządzanie mapy ryzyka, planowanie i podejmowanie działań zapobiegających ryzyku, monitorowanie ryzyka. Zarządzanie ryzykiem w RNP dotyczyć powinno celów stawianych dla nowego produktu, harmonogramu oraz kosztów realizacji procesu rozwoju nowego produktu. Procedury zarządzania ryzykiem należy wdrożyć i rozpocząć we wczesnych fazach PRNP. Ich generalnym celem jest identyfikacja oraz ograniczanie konsekwencji negatywnego wpływu prawdopodobnych wewnętrznych kontrolowanych, a także zewnętrznych niekontrolowanych zjawisk, zdarzeń i tendencji. Zarządzanie ryzykiem trwa przez cały czas realizacji zadania projektowego i powinno cechować się elastycznością i ograniczoną formalizacją.

Zespół projektowy na etapie identyfikacji, określa i szczegółowo dokumentuje możliwe rodzaje ryzyka oraz ich prawdopodobieństwo wpływu na RNP. Poziom ryzyka na tym etapie nie powinien być istotnym obszarem zainteresowania zespołu. Efektami końcowymi etapu identyfikacji ryzyka powinna być wyczerpująca wiedza o źródłach ryzyka (niedokładne szacunki, błędy oraz zmiana wymogów projektu, błędne interpretacje, istotne pominięcia, brak właściwie zdefiniowanych ról i odpowiedzialności, niskie kwalifikacje), potencjalnych przyczynach powodujących ryzyko (zjawiska, zdarzenia i trendy trudne

[2] Prawdopodobieństwo, czyli możliwość, szansa wydarzenia się czegoś, częstość względna zdarzeń realizujących się w dużej liczbie przypadków w stosunku do zdarzeń możliwych.

[3] Ryzyko różni się od niepewności. Ryzyko występuje wówczas, gdy przynajmniej jeden z elementów sytuacji, czyli warunków określających problem, jest nieznany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Ryzyko dotyczy więc zdarzeń powtarzalnych, których możliwości zaistnienia można obliczyć statystycznie. W przypadku niepewności osoba podejmująca decyzje nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa wystąpienia elementów sytuacji decyzyjnej.

lub niemożliwe do przewidzenia) oraz wiedza o symptomach ryzyka (sygnały wczesnego ostrzegania). Narzędzia i techniki identyfikacji ryzyka projektu zawiera tabela 1.

Analiza ilościowa i jakościowa jest kolejnym etapem procesu zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu. Zespół ocenia ilościowo oraz jakościowo czynniki środowiska procesu rozwoju nowego produktu, stwarzające ryzyko i wymagające bezzwłocznej reakcji (tolerancje ryzyka, źródła ryzyka, potencjalne czynniki ryzyka, szacunki kosztów i czasy trwania działań).

Te czynniki nazywane są nośnikami ryzyka (fakty), toteż ważne jest ścisłe określenie poziomu i ważności ryzyka. Pozyskanie tych informacji pozwoli wyznaczyć relatywną siłę wpływu poszczególnych czynników ryzyka na projekt. Zatem zespół projektowy może na bazie tych informacji dokonać priorytetyzacji zidentyfikowanych czynników generujących ryzyko w rozwoju nowego produktu oraz podjąć decyzję o poziomie progu wyznaczającego najważniejsze czynniki ryzyka[4]. Dysponując tą wiedzą zespół projektowy może rozwinąć w dalszej kolejności plany działań zapobiegających wystąpieniu czynników ryzyka, jeśli to możliwe, bądź zmniejszających prawdopodobieństwo ich wystąpienia[5]. W kwantyfikacji ryzyka pomocne są narzędzia i techniki analityczne prezentowane w tabeli 2.

Pełna procedura zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu zawiera także etap monitorowania ryzyka. Celem tego etapu jest zapobieganie zjawiskom, zdarzeniom i tendencjom powodującym ryzyko w czasie trwania PRNP. Monitorowanie ryzyka wymaga wykonywania powtarzalnych działań identyfikacji, analizy, kwantyfikacji i zapobiegania ryzyku, w sytuacji wystąpienia zmian. Zespół projektowy w procesie obserwacji i kontroli działań zapobiegających ryzyku powinien korzystać z informacji zawartych w planie działań i w mapie ryzyka oraz podejmować czynności korygujące plan działań zapobiegających ryzyku i aktualizujące plan zarządzania ryzykiem. Nieprzewidziane wydarzenia powodujące ryzyko wymagać mogą od zespołu projektowego podejmowania niezdefiniowanych działań zapobiegawczych, a w sytuacji wystąpienia silnego efektu danego czynnika ryzyka, nawet powtórzenia procedury zarządzania ryzykiem projektu.

[4] Przykładowo można przyjąć następujące miary progów, których przekroczenie będzie powodować konieczność włączenia się Komitetu Rozwoju w procesy decyzyjne związane z zadaniem projektowym: przekroczenie kosztów rozwoju produktu o 10%, albo, gdy indeks wykonania kosztów spadnie poniżej 95%, indeks wykonania harmonogramu spadnie, poniżej 95%, gdy cechy parametrów projektowanego elementu przekroczą 125% cech parametrów zamierzonego projektu.

[5] Plany działań obejmują dokumenty zawierające procedury zarządzania ryzykiem podczas realizacji procesu rozwoju nowego produktu, opis identyfikacji i kwantyfikacji ryzyka, zakres odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem, alternatywne strategie zabezpieczenia przed ryzykiem, czynności do wykonania, gdy wystąpi określony czynnik powodujący ryzyko, rezerwy niezbędne do łagodzenia kosztu, a także ryzyka harmonogramu, ubezpieczenia prawne zagrożeń łagodzące i redukujące ryzyko.

Tabela 1. Narzędzia i techniki identyfikacji ryzyka rozwoju nowego produktu
Table 1. Tools and techniques of risk identification of new product development

Opis narzędzia i techniki	Zalety	Wady
Analiza założeń – koncepcja nowego produktu jest rozwijana w oparciu o określone fakty, będące przesłankami dalszego planowania, ale te mogą się okazać niedopuszczalnymi w toku realizacji zadania projektowego	Wspomaga analizę ilościową (np. analizę wrażliwości)	Brak jednoznaczności
Burza mózgów – zespół multidyscyplinarny zgłasza potencjalne ryzyka projektu w oparciu o swoją intuicję i doświadczenie. Zebrane tym sposobem ryzyka są następnie oceniane i selekcjonowane.	Konsoliduje i uruchamia kreatywność zespołu, technika prosta i przyjazna	Rezultaty mogą być postrzegane jako niejednoznaczne i trudne do powiązania
Spis kontrolny – bazuje na wiedzy i informacjach wtórnych (historycznych) systemu zarządzania ryzykiem. Daje pewność, że popełniane dotychczas błędy nie są powtarzane	Szybkość i inteligencja	Brak spojrzenia w przyszłość
Metoda delficka – technika stosowana w przypadku występowania złożonych problemów, gdzie mogą występować liczne poglądy na naturę problemu oraz sposoby jego rozwiązania. Badane problemy kierowane są do rozstrzygnięcia do wybranej grupy ekspertów w celu uzyskania zgodnych opinii i stanowisk dotyczących przyszłego rozwoju zjawisk, zdarzeń, trendów	Budowany jest konsensus, zwrotnie wydobywa się opinie ekspertów	Czasochłonność, rezultaty są często niejednoznaczne
Rewizja dokumentów – pozyskiwanie, gromadzenie i analizowanie dokumentów ważnych ze względu na zawartość (znaczenie literalne) oraz kontekst (zastosowanie). Wstępne plany, szacunki, przeszłe doświadczenia, założenia strategii, przegląd i specyfikacja wymagań	Wyznacza się wspólną bazę do dalszych analiz i decyzji	Czasochłonność
Diagramy – różne techniki tworzenia precyzyjnych modeli zasobów, przepływów, przyczyn i skutków, decyzyjnych oraz szacunków (wykres Ishikawy – rybiej ości)	Podejście analityczne, uzupełnia inne narzędzia i techniki	Mogą wystąpić trudności z oceną dokładności
Niezależne oszacowanie – zewnętrzni specjaliści stosują różne techniki nadzorowania projektu i szacowania jego ryzyka	Większa obiektywność, wszechstronność	Mniejszy udział zespołu projektowego
Wywiady – identyfikowanie nieokreślonego ryzyka podczas normalnych czynności planistycznych, analityk wydobywa wiedzę o nowych ryzykach poprzez zadawanie pytań i prowadzenie dochodzenia wśród osób zainteresowanych projektem	Pytania kontrolne i pogłębiające	Uchylanie się od odpowiedzi
Sieć triangulacyjna – umożliwia identyfikację określonych symptomów oraz ostrzeżeń z różnych miejsc obserwacyjnych. Wskazuje występowanie ryzyka lub jego prawdopodobieństwo (analogia tablicy rozdzielczej).	Wysoka skuteczność zastosowania	Wymaga integracji zrozumienia systemu i znajomości tolerancji ryzyka.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Techniki kwantyfikacji ryzyka rozwoju nowego produktu
Table 2. Risk quantification techniques of new product development

Charakterystyka techniki analitycznej	**Zastosowanie w programach rozwoju nowego produktu**
Analiza scenariuszowa – rozwija warianty możliwych przebiegów zdarzeń, opisuje okoliczności, które mogą zaistnieć w przyszłości, stanowi wybór założeń i prognoz dotyczących przyszłych zjawisk i zdarzeń, obejmujące zasadnicze czynniki ryzyka, mające wpływ na powodzenie rozwoju nowego produktu	Planowanie strategiczne różnych poziomów reakcji konkurencyjnej
Analiza wrażliwości – opiera się na przewidywaniu wyników typu: „co by było, gdyby...", przy zastosowaniu zmiennych układów wejściowych, np. czynników ryzyka, mających wpływ na wyniki. Dotyczy głównie wrażliwości opłacalności podejmowania działań na zmiany warunków środowiska zadania projektowego. Jej istotą jest obliczanie punktu zwrotnego, zwanego progiem rentowności	Testowanie i analiza szacunków poziomu cen oraz prawdopodobieństwa zdarzenia i wpływu ryzyka
Analiza decyzji/drzewo decyzyjne – ciąg decyzyjny przedstawiany w formie sieci decyzyjnej. Przy dojściu do każdego węzła sieci analizuje się wzajemne oddziaływania decyzji oraz powiązanych z nimi prawdopodobieństw zdarzeń. Są przedstawianymi graficznie etapami oceny i wyboru w procesie rozwiązywania problemów. Przedstawia możliwe rezultaty alternatywnych decyzji, albo prawdopodobieństw wydarzeń. W ten sposób można numerycznie wyznaczyć sumę wynikającą z każdego wyboru	Angażowanie zasobów w dobrze zdefiniowane alternatywy
Analiza rodzaju i skutków uszkodzenia (FMEA) - przy wykorzystaniu FMEA możliwe jest skuteczne eliminowanie wad oraz ich przyczyn, zarówno z projektu, jak i z technologii projektowania wyrobu i procesu wytwarzania. Jest to technika ułatwiająca analizę projektu wyrobu lub procesu technologicznego, mająca na celu uniknięcie występujących lub potencjalnie możliwych wad. FMEA jest metodą wykrywania możliwych błędów i ich skutków wpływających na jakość. Cele FMEA są zgodne z zasadą ciągłego doskonalenia. Opierając się przy tym na zespole ludzi, którzy wykorzystują własne doświadczenie do wskazania i wyceny ryzyka spowodowanego przez potencjalne błędy.	Metoda stosowana w ocenie niezawodności złożonych produktów technicznych oraz procesów
Analiza rzeczywistych opcji – technika pozwalająca zespołowi zidentyfikować komponenty ryzyka i podjąć decyzję, które z nich zaakceptować, zabezpieczać, bądź transferować. Zachowuje elastyczność i pozwala na częste dopasowanie. Stosowanie tej techniki może prowadzić do innych konkluzji, niż w przypadku stosowania technik służących do oceny finansowej zadania projektowego	Podejmowanie decyzji inwestycyjnych w dotyczących poszczególnych programów rozwoju nowych produktów w kolejnych fazach procesu rozwoju nowego produktu (model lejka)

Charakterystyka techniki analitycznej	Zastosowanie w programach rozwoju nowego produktu
Oczekiwana wartość monetarna (EMV) – jest iloczynem prawdopodobieństwa zdarzenia ryzyka (Pz) oraz wartości wpływu ryzyka (szacunek korzyści lub strat, które wystąpią, jeśli nastąpi wydarzenie powodujące ryzyko - Iv). Stosowana jest łącznie z techniką analizy decyzyjnej/drzewa decyzyjnego w dalszej analizie. EMV = Pz * Iv	Selekcja wariantów konfiguracji produktu (koncepcji, projektów, prototypów nowego produktu)
Technika Oceny i Kontroli Przedsięwzięcia (Program Evaluation and Review Technique – PERT – time) – przeznaczona do znajdowania harmonogramów wykonywania prac związanych z realizacją zadania projektowego, gdy dane są jedynie czasy trwania czynności. Przedstawia się zadania, zdarzenia i działania za pomocą siatki czynności z oszacowaniem ich czasów trwania i kosztów oraz pokazuje się ustalenia sekwencji czynności niezbędnych do wykonania programu	Szacowanie zbieżności czasu i wydatków poprzez estymację trwanie przeciętnego projektu oraz wariancji.
Metoda symulacji Monte Carlo jest prostym i wydajnym sposobem organizowania i prowadzenia obliczeń zmierzających do oceny ryzyka z wykorzystaniem symulacji zarówno, gdy dane uzyskane do obliczeń są znane z pewnym prawdopodobieństwem, jak i w przypadku, gdy nie wszystkie dane niezbędne do obliczeń są określone. Metoda Monte Carlo to sposób rozwiązywania zagadnień matematycznych drogą tzw. modelowania statystycznego, polegający na dobieraniu do rozwiązywanego problemu takiego procesu losowego, którego parametry statystyczne (liczby charakteryzujące ogólne własności rozkładu prawdopodobieństwa, jak np. wartość oczekiwana zmiennej losowej) przybliżałyby poszukiwanie wartości rozwiązań. Metoda ta znajduje szczególne zastosowanie do rozwiązywania równań różniczkowych i całkowych, wyznaczania prognoz, rozwiązywania skomplikowanych problemów, których rozwiązanie metodami bezpośrednimi nie byłoby wykonalne lub prowadziłoby do zbyt żmudnych rachunków. Nazwa metody pochodzi od kryptonimu “Monte Carlo” dla tajnych obliczeń wykonywanych podczas II wojny światowej w USA przy opracowywaniu pierwszej bomby atomowej	Szacowanie zbieżności harmonogramu z kosztami. Wyniki symulacji są wykorzystywane do ilościowego określania ryzyka różnych wariantów harmonogramów, strategii projektów, zadań, działań,

Źródło: Opracowanie własne.

Ważna dla przedsiębiorstw okazuje się klasyfikacja źródeł ryzyka pod względem konsekwencji, które pociąga za sobą ryzyko w procesie innowacyjnym. Wyróżnić zatem można ryzyko techniczno-produkcyjne, rynkowe i ekonomiczne. Innowacja może bowiem okazać się chybiona pod względem technologicznym (gdy nowy produkt nie spełnia norm, nie spełnia oczekiwań w zakresie jakości, kosztu i czasu produkcji, poziomu produktywności itp.), może nie uzyskać aprobaty rynkowej (gdy nie spełnia oczekiwań potencjalnych nabywców), może również stać się przyczyną strat finansowych przedsiębiorstwa (gdy nie osiąga założonych poziomów rentowności sprzedaży). Za najistotniejsze uznać należy ryzyko rynkowe, ponieważ na nic zda się sukces techniczny, gdy nowy produkt nie osiągnie powodzenia na rynku. Szczegółową listę

warunków, jakie powinny zostać spełnione dla redukcji ryzyka innowacji, będącą jednocześnie listą czynników oraz źródeł ryzyka w procesach innowacyjnych, opracowali J. Keizer, J. Halman i M. Song (por. tabela 3).

Tabela 3. Klasyfikacja czynników oraz lista warunków redukowania ryzyka w procesach innowacji produktów
Table 3. Factors classification and list conditions of risk reduction in new product development processes

Ryzyko w zakresie pozycjonowania produktu i marki	**Ryzyko w zakresie akceptacji produktu przez pośredników handlowych**
• nowy produkt jest zgodny z ogólną strategią • nowy produkt wspiera budowę wartości i siły marki oraz pasuje do kreowanego wizerunku • nowy produkt niesie możliwości dalszego rozwoju linii produktów • nowy produkt przyczynia się do utrzymania lub poprawy wizerunku przedsiębiorstwa • nowy produkt nie wpłynie istotnie negatywnie na poziomy sprzedaży produktów obecnych	• przedsiębiorstwo stosuje właściwe kanały i strategię dystrybucji • produkt spełnia standardy pośredników • nowy produkt pasuje do strategii pośredników pod względem wielkości sprzedaży i marży • nowy produkt spełnia standardy pośredników pod względem możliwości składowania i ekspozycji • pośrednicy spełniają warunki składowania • informacje o nowym produkcie kierowane są do pośredników handlowych
Ryzyko w zakresie technologii produktu	**Ryzyko w zakresie konkurencji**
• oczekiwane funkcje nowego produktu są rozpoznane i produkt je spełnia • warunki użytkowania produktu przez klientów są znane • wpływ warunków użytkowania, a także produktów komplementarnych na produkt jest znany • gotowy produkt spełnia normy techniczne i wymagania bezpieczeństwa • produkt charakteryzuje się stabilnością w porównaniu do norm konkurencyjnych produktów • produkt nie zmienia swoich właściwości podczas transportu i przechowywania	• produkt posiada wyraźną przewagę konkurencyjną • wprowadzenie produktu zmieni udziały przedsiębiorstwa w rynku • wprowadzenie produktu wpłynie na bieżący poziom cen • nowy produkt zostanie wprowadzony zanim konkurenci wprowadzą podobne produkty • przedsiębiorstwo przewiduje możliwe reakcje konkurentów • nowy produkt daje możliwość kreowania barier dla konkurentów • reakcje konkurencji będą monitorowane i w niezbędnych przypadkach podejmowane będą stosowne działania reaktywne lub proaktywne • skutki bycia liderem, pretendentem lub naśladowcą zostaną zawczasu przewidziane
Ryzyko w zakresie rynkowego cyklu życia produktu	**Ryzyko w zakresie organizacji i zarządzania projektem**
• docelowy rynek jest jasno zdefiniowany na podstawie dokładnych badań rynku • przewidywane poziomy sprzedaży są realistyczne • zbadana jest przewidywana powtarzalność zakupów • szacowane poziomy marż są oparte na przekonywujących danych rynkowych • zakładany poziom marż osiąga standardy przyjęte w przedsiębiorstwie • przedsiębiorstwo posiada wiedzę o cenowej elastyczności popytu na produktu • docelowy rynek posiada długoterminowy potencjał • zabezpieczona jest stabilność produkcji i finansowania sprzedaży	• w przedsiębiorstwie panuje pozytywne podejście do innowacji • kierownictwo zdecydowanie wspiera projekt • cele projektu są jasno zdefiniowane i osiągalne • w skład zespołu projektowego wchodzą wykwalifikowani członkowie • role i zadania członków zespołu zostały zdefiniowane • zespół jest odpowiednio zmotywowany i oddany projektowi • zapewniona jest efektywna komunikacja w zespole • potrzeby czasowe i finansowe zostały ustalone na rozsądnym poziomie

• w skrajnej sytuacji możliwy jest powrót do poprzedniej wersji produktu	• zewnętrzne podmioty współpracujące z zespołem projektowym znają i są w stanie spełnić wymagania projektu
Ryzyko w zakresie technologii produkcji	**Ryzyko w zakresie źródeł i łańcucha dostaw**
• surowce spełniające założone wymagania są dostępne • fazy procesu technologicznego są znane i opanowane	• dostawcy spełniają wymagania w zakresie jakości • wybrani dostawcy cechują się dobrą pozycją finansową
Ryzyko w zakresie własności intelektualnej	**Ryzyko w zakresie akceptacji społecznej**
• oryginalne rozwiązania w zakresie know-how będą objęte ochroną • niezbędne licencje i know-how są dostępne • relacje wobec praw patentowych konkurencji zostały rozpoznane • przedsiębiorstwo dąży do zastrzeżenia wzorów przemysłowych i znaków towarowych	• przedsiębiorstwo jasno definiuje, kto jest odpowiedzialny za PR • znany jest skuteczny sposób dotarcia do osób/podmiotów kreujących opinię społeczną • przedsiębiorstwo antycypuje możliwe negatywne reakcje otoczenia w zakresie bezpieczeństwa, ochrony środowiska, problemów prawnych i politycznych
Ryzyko w zakresie akceptacji przez klientów	**Ryzyko w zakresie kontroli i oceny**
• znane są preferencje i oczekiwania klientów • cechy nowego produktu spełniają oczekiwania konsumentów • nowy produkt pasuje do przyzwyczajeń klientów i warunków użytkowania produktu • nowy produkt posiada unikalne cechy i wartości dla odbiorców • produkt odwołuje się do ogólnie akceptowanych wartości (zdrowie, bezpieczeństwo, ekologia) • nowy produkt oferuje większą wartość lub niższe koszty dla odbiorców w porównaniu z produktami konkurencji • sposoby użytkowania produktu przez klientów inne niż podstawowe zostały przewidziane przez przedsiębiorstwo • informacje o nowym produkcie docierają do docelowych grup • profile nisz rynkowych są znane	• przedsiębiorstwo dokonuje pomiarów w zakresie osiągania prze nowy produkt zakładanych celów • akceptacja nowego produktu przez konsumentów i pośredników handlowych jest systematycznie testowana • wpływ wdrożenia innowacji na warunki panujące na rynku podlega systematycznym badaniom

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Keizer J., Halman J., Song M., *From experience: applying the risk diagnosing methodology*, The Journal of Product Innovation Management 3/2002

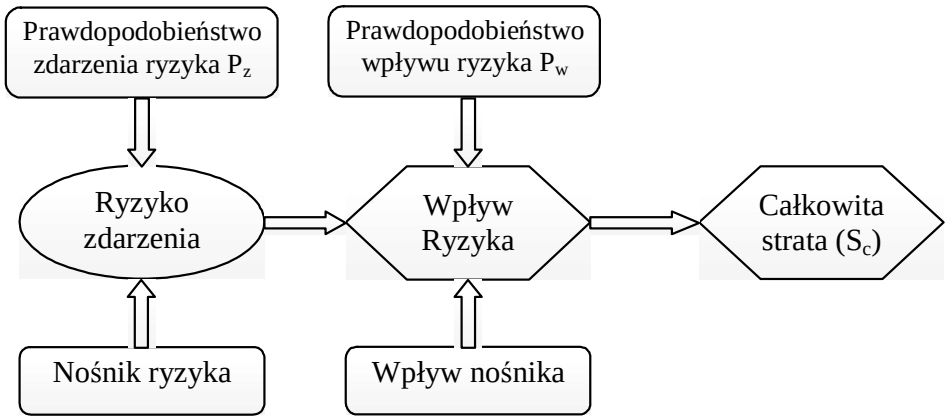
Model zarządzania ryzykiem projektu – strategie ograniczania ryzyka
Project risk management model – risk reduction strategies

Standardowy model zarządzania ryzykiem projektu jest niezmiernie użyteczną strukturą dla zespołu projektowego, wspomagającą i uzupełniającą proces zarządzania ryzykiem projektu. Ten model komunikuje czynniki ryzyka projektu, buduje zrozumienie i zaangażowanie w zespole do podejmowania właściwych działań. Pozwala określić ważność ryzyka, przyczyny jego powstawania oraz sformułować strategie zarządzania ryzykiem w rozwoju nowego

produktu. Zrozumienie i zaangażowanie zespołu zwiększa jego proaktywną postawę w procesie zarządzania ryzykiem oraz zmniejsza całkowitą stratę wystąpienia ewentualnie negatywnych skutków działania czynników ryzyka[6]. Rysunek 2 prezentuje standardowy model zarządzania ryzykiem projektu, którego składnikiem początkowym są komunikaty opisujące ryzyka zjawisk, zdarzeń i tendencji, wywołujące potencjalną stratę (składnik ryzyka zdarzenia). Te determinują wpływ działania ryzyka na poziom strat w przypadku, gdyby czynniki ryzyka się ujawniły (składnik wpływu ryzyka). Wystąpienie czynników ryzyka wyznacza rozmiary i ważność całkowitych strat projektu w różnych wymiarach, ujętych jako konsekwencje wystąpienia czynników ryzyka. Natomiast komponentami zmiennymi powyższego modelu są odpowiednie prawdopodobieństwa ryzyka zdarzeń i prawdopodobieństwa wpływu ryzyka na projekt oraz nośniki ryzyka i wpływu jego nośników na projekt[7].

Wartość powyższego modelu, jako struktury budowania konsensusu w zespole projektowym, rezyduje w składnikach zmiennych, w szczególności w nośnikach ryzyka i wpływu. Pozostałe komponenty modelu, czyli prawdopodobieństwa oraz całkowita strata, jak również strategie obsługi ryzyka, pochodzą właśnie z faktów kreujących ryzyko.

Rysunek 2. Składniki standardowego modelu ryzyka projektu.
Figure 2. Components of a project risk standard model



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P.G. Smith, *Managing risk proactively in product development projects*, New Product Dynamics, Portland, USA 2002, s. 2.

[6] G. Merrit, P.G. Smith, *Using a risk model to build development team consensus*, Project Management Innovations, December 2001, vol. 6, issue 4.

[7] Nośnik jest czynnikiem ryzyka występującym w środowisku projektu, który upoważnia zespół do przypuszczenia, że szczególne zdarzenie może wystąpić, z określonym prawdopodobieństwem.

Ważność kwantyfikacyjna ryzyka projektu zależy więc od całkowitej straty oraz obu prawdopodobieństw. Zatem ilościowo ujęte spodziewane ryzyko projektu (ekspozycja ryzyka projektu – strata ekspozycyjna (S_e)) można przedstawić w następującej formule:

$S_e = P_z \times P_w \times S_c$.

Nośniki ryzyka powinny dostarczyć zespołowi projektowemu wystarczających argumentów, aby właściwie określić prawdopodobieństwa zdarzenia oraz poziom wpływu ryzyka. Nośniki ryzyka wyznaczają działania zapobiegające ryzyku w planie prewencyjnym - proaktywnym, które należy podjąć i kontrolować, aby nie dopuścić do powstania czynników ryzyka.

Natomiast wpływ nośników wyznacza warianty działań zawarte w planach przeciwdziałających - reaktywnych, wówczas działania są podejmowane, aby ograniczyć skutki zdarzeń czynników ryzyka[8]. Dysponując rankingowym zestawieniem czynników ryzyka (lista czynników ryzyka), uporządkowanym według ich ważności, zespół projektowy może sformułować strategie zarządzania ryzykiem w procesie rozwoju nowego produktu, czyli zaplanować odpowiednie warianty reakcji, zanim ryzyka ujawnią się lub nie ujawnią w rzeczywistości. Planowanie powinno objąć każde zidentyfikowane ryzyko rozwoju nowego produktu. Generalne warianty strategii zarządzania ryzykiem projektu zawiera tabela 4.

Poziom wyjątkowości oraz niepowtarzalności projektu nowego produktu wyznacza potencjalne źródła czynników ryzyka projektu. Zagrożenia projektu mogą również pojawić się w każdym elemencie struktury PRNP oraz jego środowiska. Łatwiej jest je dostrzec i kontrolować, jeśli źródła czynników ryzyka pojawiają się w najbliższym otoczeniu projektu. Uwzględniając rodzaj przesłanek ryzyka można wyróżnić następujące źródła czynników ryzyka[9]: właściwe, czyli takie, które można prognozować w oparciu o prawo wielkich liczb, czyli dotyczące zjawisk, zdarzeń, trendów niepewnych, ale mających znaną i opisaną historię, np. awaria sprzętu; subiektywne – wynikające z niekompetencji człowieka dokonującego analizy i podejmującego decyzje; obiektywne, czyli wynikające z nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń, np. odkrycia naukowe, pożar, trzęsienie ziemi, itp.

W procesie rozwoju nowego produktu powinno się kontrolować źródła czynników ryzyka właściwego oraz eliminować ryzyko subiektywne. Na ogół źródła czynników ryzyka obiektywnego są poza wpływem i kontrolą zespołu

[8] Proaktywność polega na wyprzedzającej, wczesnej identyfikacji czynników ryzyka dla ich uniknięcia lub ograniczenia ich skutków. Natomiast reaktywność polega na monitorowaniu realizacji projektu, wykrywaniu zaistniałych zagrożeń i ograniczaniu szkodliwości skutków. Szczególnie ważne jest, aby zespół projektowy oszacował wartość wpływu czynnika ryzyka według rangi i skali wpływu w danym środowisku projektu. Zatem obszar oraz poziom wpływu będzie różny, w zależności od przedsięwzięcia projektowego i jego środowiska, np. w niektórych firmach dwutygodniowe opóźnienie projektu może mieć nieistotny wpływ, gdy w innych, takie opóźnienie może mieć katastrofalny wpływ na realizację projektu.

[9] Por. P. Stępień, *Zarządzanie ryzykiem projektów*, Zarządzanie i Rozwój, nr 9 2001/2, s. 7.

projektowego. Natomiast uwzględniając prawdopodobieństwo zaistnienia czynnika ryzyka można wyróżnić: ryzyko normalne, które musimy podjąć, gdyż jest charakterystyczne dla danego typu projektów; ryzyko dopuszczalne, na które zespół projektowy może sobie pozwolić; niedopuszczalne, przekraczające wyznaczony próg czynnika ryzyka; niezbędne, które trzeba podjąć.

Tabela 4. Ogólne strategie ograniczania ryzyka innowacji produktu
Table 4. General strategies of product innovation risk reduction

Wariant strategii zarządzania ryzykiem	Charakterystyka
Unikanie	Eliminacja z zadania projektowego tych elementów, w których zidentyfikowano ryzyko, co może prowadzić do rezygnacji z atrakcyjnych pod względem rynkowym oraz finansowym i jednocześnie ryzykownych projektów. Zespół unikając ryzyka traci często atrakcyjne okazje
Akceptacja	W określonych sytuacjach wszelkie konsekwencje ryzyka o nieistotnej randze są akceptowane pasywnie, bądź aktywnie, poprzez przygotowanie planu zabezpieczenia na wypadek zajścia zdarzenia czynnika ryzyka. W praktyce stosowanie tej strategii oznacza zaniechanie obsługi ryzyka
Łagodzenie	Redukowanie prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka do poziomu dopuszczalnych progów. To działanie powinno być następstwem badania i analizy przyczyn ryzyka, a podejmowane jest w sytuacji niemożności przedsięwzięcia innych sposobów obsługi ryzyka
Badania i analiza	Ograniczanie niepewności przez badania i analizę przyczyn ryzyka. Wymaga dokładnego rozpoznania źródeł ryzyka oraz oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka. W ten sposób można wyeliminować ryzyko lub zmniejszyć jego rangę
Zabezpieczenie	Obejmuje określone czynności osłaniające zespół projektowy przed konsekwencjami ryzyka. Typowe działania zabezpieczające to: zagwarantowanie dostępu do dodatkowych zasobów, właściwe sformułowanie kontraktu, przyjęcie wariantowej struktury projektu
Transfer	Przenoszenie odpowiedzialności zespołu projektowego wynikającego z występowania ryzyka na inne zewnętrzne podmioty poprzez wykupienie ubezpieczenia, uzyskanie określonych gwarancji, wprowadzenie kar umownych w kontrakcie, zlecenia zadań do realizacji podwykonawcom, tworzenie joint ventures - venture capital

Źródło: Opracowanie własne.

Szczególnie ważnym kryterium kategoryzacji czynników ryzyka jest zakres zadania projektowego. Stosowanie tego kryterium pozwala wyróżnić kategorie czynników ryzyka obejmujące wielkość, strukturę oraz technologię zadania projektowego. Szczegółowe potencjalne czynniki ryzyka związane z powyższymi kategoriami ryzyka prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Potencjalne czynniki ryzyka ze względu na wielkość, strukturę i technologię zdania projektowego
Table 5. Potential risk factors because of size, structure and project task technology

Kategoria ryzyka	Czynniki ryzyka
Wielkość zadania projektowego	Wymagana ilość roboczogodzin programu rozwoju nowego produktu; Czas trwania programu; Wielkość zespołu projektowego; Ilość miejsc, w których program rozwoju nowego produktu jest realizowany; Ilość połączeń (interfejsów) pomiędzy rzeczywistymi systemami; Poziom wymaganej koordynacji pomiędzy elementami informacyjnymi rozwoju nowego produktu
Struktura zadania projektowego:	
• **definicja programu**	Definicja zakresu programu; Definicja udziału odbiorcy w projekcie; Definicja korzyści nowego produktu; Złożoność potrzeb odbiorców; Wiedza odbiorcy o produkcie; Wiedza zespołu projektowego o technologii i marketingu produktu; Dostępność, dokładność i aktualność dokumentacji dotychczasowych produktów; Efekt zaawansowania i rozwoju innych programów; Efekt rozwoju danego programu na inne;
• **sponsorowanie i zaangażowanie**	Partycypacja, zaangażowanie i wpływ sponsora na zadanie projektowe; Poziom zaangażowania odbiorcy w programie; Stopień zaangażowania organizacji partnerskich; związek programu z realizowaną strategią rozwoju firmy
• **wpływ nowych systemów na organizację**	Wpływ zmiany oprogramowania CAD/CAM na organizację zespołu projektowego; Wpływ nowego oprogramowania CAD/CAM na operacje komputerowe; Ilość zmian proceduralnych związanych z zastosowaniem nowego systemu; Wpływ mian w nowym oprogramowaniu na zmiany w strukturze organizacyjnej; Zmiany w założeniach rozwoju nowego produktu spowodowane nowym oprogramowaniem CAD/CAM
• **obsada personalna stanowisk**	Poziom doświadczenia dyrektora ds. produktu; Czas dyrektora przeznaczony na program rozwoju nowego produktu; Czas zespołu projektowego przeznaczony na program rozwoju nowego produktu; Poziom doświadczenia zespołu we wspólnej pracy; Poziom doświadczenia zespołu w zakresie technologii produktu; Ilość miejsc kolokacji członków zespołu; Ilość podwykonawców programu; Zastosowanie zagranicznej metodologii analizy i projektowania, bądź nie stosowanie żadnej metodologii; Zmiana procedur zarządzania podczas trwania programu; Występowanie procedur zabezpieczania jakości
Technologia zadania projektowego	Nowe, albo niestandardowe oprogramowanie (systemy informatyczne); Dostępność sprzętu komputerowego w fazie prototypowania i testowania; Nowe narzędzia i techniki rozwoju; Nowe systemy informatyczne zarządzania; Nowe menedżerskie bazy danych; Wiedza o stosowanych pakietach oprogramowania; Współpraca ze sprzedawcą oprogramowania; Dopasowanie funkcjonalne pakietów oprogramowania z wymogami systemu operacyjnego i zarządzania; Zaangażowanie użytkowników w wybór pakietów oprogramowania i sprzętu komputerowego

Źródło: Opracowanie własne.

Rolą lidera zespołu projektowego jest więc odpowiednie postępowanie, polegające na podejmowaniu dobrych, trafnych decyzji, uwzględniających dostępną wiedzę o najlepszych praktykach ograniczania ryzyka, czyli metodach zarządzania ryzykiem projektu. Zatem można zalecić wyodrębnienie w zespole

projektowym osoby zajmującej się tym zakresem działań, wspomagającej pracę lidera zespołu, aczkolwiek wszyscy uczestnicy projektu powinni być zobowiązani do pisemnego zgłaszania zagrożeń w każdej fazie PRNP i ich poddawania dalszym procedurom zarządzania ryzykiem. Należy również podkreślić, że czynniki ryzyka w PRNP mają w przeważającej mierze charakter nietechniczny (około 90%)[10].

Proponuje się następujące działania mające na celu usprawnienie procesu zarządzania ryzykiem projektu[11]:

- zapewnić udział całego zespołu projektowego w procedurze zarządzania ryzykiem projektu
- podejmować ryzyko niezbędne, normalne i dopuszczalne w celu wykreowania nowego produktu oryginalnego
- podejmować odpowiednie działania w stosunku do zidentyfikowanych czynników ryzyka według ich rangi
- zrównoważyć spodziewane korzyści oraz przewidywane koszty zarządzania ryzykiem
- zidentyfikować fakty, które mogą przyczynić się do ujawnienia się ryzyka
- koncentrować planowanie na najważniejszych czynnikach ryzyka
- przeprowadzać szkolenia zespołu w zakresie procedur zarządzania ryzykiem projektu
- eliminować proaktywnie problemy, które mogą się zdarzyć
- eliminować źródła i przyczyny ryzyka, a nie jego skutki (zapobiegać, nie leczyć)
- proaktywnie zarządzać ryzykiem projektu, rozpoznawać czynniki ryzyka, które mogą wywoływać problemy z budżetem i harmonogramem realizacji zadana projektowego
- wykorzystywać specjalne oprogramowanie komputerowe wspomagające zrozumienie szczególnych interakcji w przypadku występowania złożonych czynników ryzyka
- występowanie sytuacji kryzysowych (gaszenie pożarów) należy utożsamiać ze złym zarządzaniem ryzykiem projektu
- zachęcać do konstruktywnego negatywnego myślenia, co wspomaga proaktywne zarządzanie ryzykiem

Podejście zespołu projektowego do problematyki zarządzania ryzykiem projektu determinuje jego dojrzałość organizacyjną. Niektóre firmy posiadają większe zdolności do prawidłowego zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu, jak wykazują prowadzone badania, te przedsiębiorstwa charakteryzu-

[10] P.G. Smith, *Thirteen ways to mismanage development project risk: How to avoid those erroneous routes*, Product Development and Management Associates, Visions, July 2002, vol. XXVI no. 3. p. 22.

[11] Por. P.G. Smith, G.M. Merritt, *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development*, New York: Productivity Press, 2002. S. Grey, Practical Risk Management Assessment for Project Management, Chichester, UK, John Wiley & Sons, 1995. R. Bohn, *Stop fighting fires*, Harvard Business Review 78 (4): 82-91 (July-August 2000).

ją się wysoką konkurencyjnością, stabilnym wzrostem oraz rentownością[12]. Firmy stosujące wyrafinowane programy zarządzania rozwojem nowego produktu, przygotowują plany zadania projektowego, szczegółowo definiują zakres projektu oraz wykorzystują właściwe metody, narzędzia i techniki realizacji i kontroli procesu rozwoju nowego produktu oraz zarządzania ryzykiem, np. symulacje komputerową, negocjacje, dokumentowanie planów i szacunków, unikają sytuacji kryzysowych (gaszenia pożarów) i ukrywania ryzyka. Takie podejście determinuje więc dojrzałość kultury organizacyjnej oraz spójność strategii rozwoju firmy ze strategią nowego produktu.

Literatura
Bibliography

Bohn R., *Stop fighting fires*, Harvard Business Review 78 (4): (July-August 2000).

Cygan Z., *Innowacyjność a ekonomiczne ograniczenia bezpieczeństwa systemów*, Transformacje 2001-2002, nr 27-34.

Githens G., *Risk Management Practices for NPD Programs*, Catalyst Management Consulting 2001.

Grey S., *Practical Risk Management Assessment for Project Management*, Chichester, UK, John Wiley & Sons, 1995.

Keizer J., Halman J., Song M., *From experience: applying the risk diagnosing methodology*, The Journal of Product Innovation Management 3/2002

Merrit G., Smith P.G., *Using a risk model to build development team consensus*, Project Management Innovations, December 2001, vol. 6, issue 4.

Smith P.G., *Thirteen ways to mismanage development project risk: How to avoid those erroneous routes*, Product Development and Management Associates, Visions, July 2002, vol. XXVI no. 3.

Smith P.G., Merritt G.M., *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development*, New York: Productivity Press, 2002.

P. Stępień, *Zarządzanie ryzykiem projektów*, Zarządzanie i Rozwój, nr 9 2001/2.

Strategie ograniczania ryzyka w procesie innowacji produktu

Streszczenie

Występowanie ryzyka jest trwałym atrybutem każdej działalności gospodarczej, zatem występuje również w dowolnych przedsięwzięciach, także w procesie innowacji produktu. Działając w obszarze ryzyka, jednak można odnosić sukcesy techniczne, finansowe i marketingowe. Ryzyko jest prawdopodobieństwem poniesienia strat w następstwie podjętych decyzji. Gdy nie jest możliwe określenie tego prawdopodobieństwa wówczas mamy do czynienia z niepewnością. Najczęściej konieczne jest założenie prawdopodobieństwa wystąpienia czynników mogących mieć wpływ na realizację działań innowacyjnych i ich ostateczne efekty.

[12] G. Githens, *Risk Management Practices for NPD Programs*, Catalyst Management Consulting 2001, s.11-14.

Na wysoki stopień ryzyka innowacji produktu wpływa konieczność ponoszenia znaczących kosztów i wysoki odsetek niepowodzeń przy wdrożeniach nowych produktów. Duże nakłady na badania i rozwój, projektowanie, budowę prototypów, testowanie, badania marketingowe ponoszone są zanim produkt zostanie wprowadzony na rynek, a w wielu przypadkach rozwijane koncepcje nowych produktów nie osiągają nawet fazy komercjalizacji. Oznacza to, że produkt, którego rozwój zakończył się pomyślnie i został wdrożony na rynek, musi zapewnić zwrot nie tylko kosztów jego rozwoju, ale także nakładów ponoszonych na wiele pozostałych nietrafionych pomysłów.

Risk reduction strategies in product innovation process

Summary

Occurrence of risk is durable attribute of every economic activity, therefore it steps out also in any undertakings, also in process of product innovation. Yet it was been possible to achieve technical, financial and marketing successes acting in area of risk. Risk is probability of losses in after-effect of decision. When possible qualification of this probability is not known then we have to deal with uncertainty. Often is necessary foundation of probability of factors which can influence realization of innovative workings and theirs final effects.

Onto high degree of risk in product innovation strategy, influences necessity of bearing significant costs and high percentage of failures at introduction of new products. Large expenditures onto investigations and development, projecting, building of prototypes, testing, marketing born investigations are before product will become introduced onto market, and in many cases unrolled conceptions of new products do not even achieve stage of commercialization. It marks this, that product, which development has finished favourably and became initiated onto market, it has to assure return not only costs of his development, but also expenditures on many remaining irrelevant projects.

BARBARA BORUSIAK, JAN MIKOŁAJCZYK
University of Economics in Poznań

Strategies of retailers internationalization in Poland

Strategie internacjonalizacji w handlu detalicznym w Polsce

Introduction
Wprowadzenie

Internationalization is a concept applied in many sectors, also in retail sector in many countries all over the world. The leading players within the Polish retail sector are mostly foreign. Development of modern distribution channels, not only in Poland but throughout East-Central Europe, occurred at a time when the largest international retailers, which had earlier achieved dominant positions on Western European markets, sought opportunities for expansion. The Polish market turned out to be very attractive for foreign companies. The aim of the paper is to present the strategies of retailers internationalization on the Polish market.

Level of retailers internationalization
Poziom internacjonalizacji w handlu detalicznym

Internationalization generally seems to be well defined concept however, it requires a sector-specific definition. Enterprises operating through the chain of their own outlets located in different countries are obviously defined as multinationals, but it is not so easy to define a retail enterprise which obtains goods for sale from foreign suppliers or an enterprise expanding its activities outside the home market, as a franchise operation.

S. C. Hollander, regarded as a forerunner of studies on internationalization in retailing, claimed that a prerequisite to consider a retail company as international is the fact that it sells goods in two or more countries.[1] This means that a retailer selling in one country and purchasing from foreign suppliers is not an international enterprise. Other authors defined the international character of a retail enterprise in a similar way. J.A. Dawson says, that an international re-

[1] Hollander S. C., *Multinational Retailing*, East Lansing, Michigan State University, 1970, p. 1.

tailer conducts sales through shops or other forms of retail distribution in more than one country.[2]

According to N. Alexander, internationalization in retail trade means management of retailing on the markets which differ in legal regulations, economic development, social and cultural conditions as well as structure of the retail sector.[3] Moreover, this author introduces the concept of internationalization of a retailer, pointing out that this means the transfer of retail management technology or building up international trade relations in result of which the enterprise will be able to operate on politically, socially, culturally and structurally differentiated markets.

B. Sternquist introduces the concept of strategic internationalization of retailer, indicating that it can only be regarded as a consequence of general market expansion strategy, which means that purchases from foreign suppliers do not decide about internationalization.[4]

Modifying Alexander's definition, H. Myers and D. Gilbert are of the opinion that the essence of retail trade internationalization may be reduced to the transfer of operational activities, know-how concerning its format and management, technologies and/or the function of purchasing on the area of other countries.[5]

Recapitulating, it must be said that internationalization of retail enterprises consists of several elements:

- transfer of operational activities as regards sales (in some cases – e.g. under franchising systems – conducted outside an enterprise – on the principle of externalization – an explanation can be found in the theory of transaction costs and the theory of internalization derived from it),
- transfer of technology as regards the store's layout and management,
- different operating conditions which depend on where the state borders are, although in many cases this differentiation in spheres other than the legal ones is stronger within the territory of one state than between different countries.

In the last twenty years retailers became present in many countries besides their home markets. The dynamic of the retailers internationalization is really high. This phenomenon can be measured with many indicators, for example with the number of countries the company operates in (chart 1). Between 1999 and 2009 the average number of countries in which top 200 global retailers operate, has almost doubled.

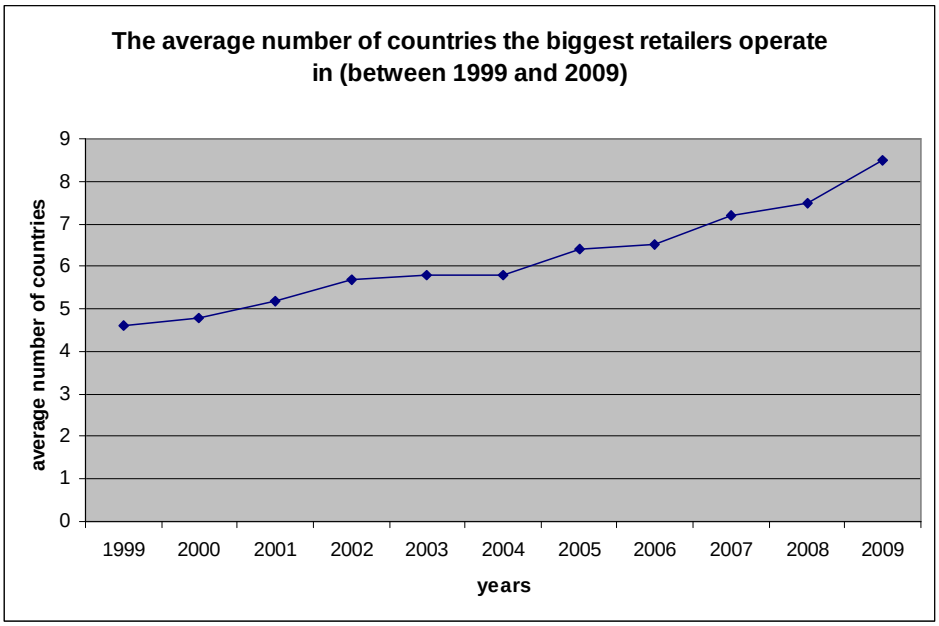
[2] Dawson J. A., *Internationalization of Retailing Operations*, Journal of Marketing Management, 1994, 10, p. 268.

[3] Alexander N., *Internationalization: Interpreting the Motives.* In P. J. McGoldrick, G. Davies (Eds.), *International Retailing. Trends and Strategies*, London: Pitman Publishing, 1995, p. 37.

[4] Sternquist B., *International Expansion of US Retailers*, International Journal of Retail & Distribution Management, 8, 1997, p. 262-269.

[5] Gilbert D., *Retail Marketing Management*, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 1999, p. 315.

Chart 1. The level of internationalization (by the number of countries)
Rysunek 1. Poziom umiędzynarodowienia (mierzony liczbą krajów, w których przedsiębiorstwo operuje, w latach 1999-2009)



Source: Top Global Retailers 1999-2009 (www.stores.org).

Approaches to the internationalization process
Podejścia do procesów internationalizacji

The decision about company internationalization is quite complex. On the one hand, it is determined by a long list of factors. On the other hand, it is structurally compound, where the list of decisive problems appear. The most major concern the choice of:

- New country as a market of entry,
- Method of a new market entry; the level of own resources engagement,
- Way of acting on the new market (type and construction of retail format and methods of necessary resources gaining).

Matters, mentioned above, are strictly connected with each other: choice in one area influences others, markets of some countries can be entered only in a strictly determined way, for example through joint venture. The selection of market influences also the way of acting, for example the only way to get necessary premises can be acquisition of chain already existing.

Taking into account the way of solving these basic problems, two main approaches can be distinguished: opportunistic and strategic.[6] The first one can be characterized as aiming on finding an occasion, limited rationality connected with confined information resources and incrementalism. In this approach decision about entering new market may be a result of manager's personal ambition.

Table 1. New Country Market Attractiveness Determinants
Tabela 1. Determinanty atrakcyjności rynków nowych państw

Spending Power	Barriers and Risks
• Total GDP • Disposable incomes (spending patterns, spending improvements, seasonal fluctuations, taxes on income, taxes on spending, saving ratios) • Population size (age profile, cultural/ethnic groupings, expatriates and tourists, lifestyles, religion) • Residential structure (urban vs. rural, housing density, ownership levels) • Adjacent markets (cornerstone status, market proximities, market similarities, market accessibilities)	• Entry barriers (tariffs, quotas, development restrictions, competition laws, barriers to foreign entry, religious/cultural barriers) • Political risks (change of government, nationalization or controls, war or riot, international embargoes) • Civil risks (effectiveness of policing, rate of theft, rate of murder/violence, level of organized crime) • Economic risks (inflation, exchange rate fluctuations, employment structure and stability, taxes on business) • Other risks (geological, climatic)
Cost and Communications	**Competition**
• Factor costs (land availability and costs, cost of acquisition targets, taxes on business, energy costs, labour availability and costs, training costs, development costs) • Logistics and costs (road networks, rail transport, air freight, sea freight, available carriers, distances between markets, transport safety, transport reliability) • Communications and costs (telephone/fax lines, automatic international dialing, available international lines, costs of calls) • Marketing communications (TV/radio advertising, direct mail agencies, outdoor advertising, print advertising, cable TV penetration)	• Existing retailers – competition (same or similar formats, indirect competition, price competitiveness, extent of differentiation) • Existing retailers – co-operation (synergies from partnership, international alliances, franchising activities, cumulative attraction, acceptance of format) • Saturation levels (structure of outlets by sector, concentration levels, primary/secondary markets) • Gap analysis (positioning of competitors, viability/size of gaps, reasons for gaps, age of existing stores) • Competitive potential (site availability, financial strength of home retailers, attractions to international retailers, opportunities to reposition)

Source: J. Zentes, D. Morschett, H. Schramm-Klein, *Strategic Retail Management*, Gabler, Wiesbaden 2007, s. 104.

When strategic approach is used, internationalization is described as a process of higher rationality and more formal. These approaches can be asso-

[6] Doherty A.M. *Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector*, Journal of Marketing Management,2000, vol. 16, pp 223-245.

ciated with descriptive and normative approaches to international country market selection or segmentation.[7] Normative approach is based on algorithmic rule, the target market is chosen due to one- or multi-stages models, which, after considering the set of factors (table 1), allow to estimate potential effects of activity: the level of turnovers, costs of activity and profitability.

Descriptive one can be described as non-systematic, opportunistic, based on limited information.

The process of expansion of the trading company usually starts from the entry to markets that are geographically and culturally closest to the parent market[8]. As for another entry, the companies in which the process of internationalization began in early period (60th and 70th of the previous century), used the method of concentric spatial extent of growth, thus providing knowledge resources to allow for expansion to more distant markets. Companies that started the internationalization in later period (80th and 90th), followed the approach of the global expansion - by entering the markets of countries geographically distant and not very similar, but with significant potential for turnover[9].

Without significance is the issue of objects, i.e. the kind of format. Internationalization requires the transfer format. It was found that the conduct of firms in this field can be strongly differentiated in the case of some formats (mainly focused on the sale of the elective goods, in particular the articles featured by brand), it is possible to make a simple multiplication, or moving format without modification. With regard to the sale-oriented formats FMCG generally change is required (by its scope is determined mainly by the degree of similarity of the home market and new). It was observed that the companies profiled in leading formats FMCG products often form the first multi home market portfolios, and only then begin the process of international expansion. It is different in the case of fashion-oriented articles (for which the brand is particularly strong differentiator offer), where before it comes to internationalization[10]. Without significance may be so, because of lower costs of entry of a new country.

As for the choice of input methods - the company has at its disposal a whole range of methods of development of external (franchising, mergers and acquisitions, joint ventures) and the method of organic growth.

[7] Swoboda B., Schwarz S., Halsig F., *Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers*, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2007,vol. 17, no. 3, pp. 253-282.

[8] N. Alexander, A. Doherty, *International Retailing*, Oxford University Press, New York 2009, s. 116.

[9] B. Borusiak, *Modele wzrostu…*, op.cit., p. 272.

[10] Spanish Inditex is the trading company, which is present in the largest number of countries in the world. It operates through nine retail chains belonging to one format (specialized shops), in 73 countries worldwide (www.inditex.com, collection date 15.06.2009).

Internationalization strategy of the chosen foreign retailers on the polish market
Strategia internationalizacji wybranych zagranicznych podmiotów handlu detalicznego na polski rynku

The process of retail trade in Poland is clearly visible on the market of fast moving consumer goods (FMCG). Out of the 50 largest retailers in Poland in 2006, as much as 70% operated in the FMCG segment. Among them entities controlled by foreign companies accounted for over 40%. In the middle of 2008 the above-mentioned proportions are still valid, although - due to intensive consolidation processes, the list of the biggest companies is subject to considerable changes.

In 2008 the most important foreign investors in the FMCG sector, were the firms from Germany (among others Metro, Schwarz, REWE, Aldi), France (among others Carrefour, Auchan, E.Leclerc, Musketeers), Portugal (Jeronimo Martins Distribution), United Kingdom (Tesco), the Czech Republic (Penta Investments), Denmark (Dansk Supermarked) and the Netherlands (Spar). Until recently (up to 2005), on the Polish market had operated such firms as Dutch Ahold, operator of Hypernova hypermarkets and Albert supermarkets, French Casino, controlling Geant hypermarkets and Leader Price discount stores (up to 2006) or German Tengelmann, the owner of Plus discount stores (until the end of 2007).

The analysis of methods of entry onto the Polish market and implemented strategies of expansion makes it possible to indicate the main three methods of internationalization applied by foreign investors in retailing FMCG. These are:

- organic growth – entering the market and expanding operations through investments in company's own outlets,
- contract growth – entering the market and expanding operations through contract relationships (e.g. franchising agreements),
- growth through mergers and acquisitions – entering the market and expanding operations through acquiring the whole company, purchasing its part or merging with other enterprises.

The above-mentioned methods are model solutions. In practice a company may use mixed methods, applying in particular different methods of entry and different methods of further expansion. Nevertheless, in most cases one of the three pure forms dominates.

Auchan and operators of German discount chain stores Plus, Lidl and Aldi are examples of companies which entered the Polish market by using the method of organic growth.

Auchan is one of rare examples of firms which consistently apply one method of growth since the time they entered the Polish market. Both the first and the subsequent Auchan outlets were always established in the company's own

shopping centers. The first Auchan hypermarket started operating in Poland in May 1996 at Piaseczno near Warsaw. In the middle of 2008 Auchan Poland owns 22 shopping centers and a 50% stake in 4 shopping centers managed by Schiever Poland, also opened under the trade name of Auchan.

The method of organic growth (similarly to Auchan's) is applied by German discount chain stores Lidl (Schwarz Group) and Aldi. It was also used by Plus belonging to Tengelmann concern. Plus was one of the longest operating foreign retailing networks in Poland – its first store was opened in Dąbrowa Górnicza in October 1995. When at the end of 2007 Tengelmann decided to withdraw from trade operations in Poland and Portugal and to sell its outlets to Jeronimo Martins Distribution, Plus had already had 210 outlets in Poland. Lidl has been operating on the Polish market for a much shorter period. The Schwarz Group opened the first discount store only in 2002. Nevertheless, when comparing the potential of Lidl to that of Plus or Netto which have been on the market for 7 years longer , one should emphasize a high dynamics of growth of this chain which at the beginning of 2008 had about 300 outlets. Aldi chain stores appeared in Poland relatively late, opening its first 7 discount stores only in February 2008. All the above-mentioned discount chain stores carry out territorial expansion through purchasing land and constructing new or adapting the already existing buildings. Such activities, although involving high costs, particularly when the rate of growth of the retail chain is high, make it possible to fully adjust the retail outlet to the assumptions of the strategy of a retail trade company.

The method of contract growth is a strategy which facilitates cutting high costs inseparably linked with organic growth. Such a variant was used as a method of entering the Polish market, among others, by E. Leclerc group. E.Leclerc Movement is an association of independent retailers belonging to ACDLec (Association des Centers Distributeurs E.Leclerc), which makes the most significant strategic decisions and awards the members of the Movement concessions to use trade marks. The members of the Association use the services of GALEC (Groupement d'Achat E.Leclerc). At the local level E.Leclerc Movement owns 16 regional central offices. The first E.LECLERC hypermarket in Poland was opened in 1995. In the year 2008 18 outlets are operating in 15 towns.

The Musketeers Group follows a similar model. This group is also an association of independent entrepreneurs, each of whom manages one or several points of sale and may become a shareholder of Musketeers Civil Association which owns all operational structures. The Musketeers Group has been operating in Poland since 1996 when its logistic and purchasing centre was established in Poznań. The first Musketeer opened its supermarket under the trade name of Intermarche in Zielona Góra in September 1997. In the year 2000 132

independent store owners were running 170 stores, including 123 groceries supermarkets Intermarche.

Growing competition and a high level of saturation with chains of stores, particularly in bigger towns, are responsible for the fact that a more and more frequent form of entering the Polish FMCG market is the method of mergers and acquisitions. This method involves considerable expenditures but guarantees a fast and spectacular growth of operations. Among others Jeronoimo Martins Distribution or Tesco entered Poland in this way.

Tesco started operating in Poland in November 1995 as a strategic investor of Savia supermarkets chain. The first Tesco hypermarket was opened in Wrocław in 1998. In the further expansion of its activities on the Polish market Tesco used the method of acquisition very frequently. In July 2002 Tesco purchased 13 German hypermarkets "HIT", in 2005 – 9 stores of an Austrian firm Julius Mainl, and in 2006 – 220 Leader Price stores from the French group Casino. At the end of 2007 Tesco owned in Poland 303 outlets (mainly hyper- and supermarkets) and planned to start another 50 (mainly smaller ones) until the end of 2008.

Jeronimo Martins appeared in Poland in 1995 , purchasing 43 wholesale outlets from the Polish company Elektromis known as Eurocash. In 1996 the holding company bought from the same firm a chain of discount stores Biedronka. Subject to modernization and transformation, the stores quickly changed from typical neighborhood shops into hard discount stores. At the end of 1998 Biedronka chain increased by 57% Tip Discount stores, purchased from the company of the same name belonging to German Metro. The Portuguese also invested into 5 Jumbo supermarkets which, however, at the end of 2002 were sold for about 20 mln euros to the Polish division of the Dutch group Ahold. At the beginning of 2003 Eurocash wholesale outlets were sold for 30 mln euros to the group of their managers. In this way Biedronka discount stores have become the only JMD retailing network in Poland. From 1999 up to 2007 JMD steadily developed the Biedronka chain using the method of organic growth. In result of investments the Biedronka chain, with its more than 900 outlets was the largest chain of stores in Poland in 2007. This position became even stronger when at the end of 2007 JMD decided to purchase 210 outlets under the trade name of Plus from the German group Tengelmann which was withdrawing from the Polish market.

As has been indicated earlier, the three presented methods of internationalization are the model solutions out of which in practice a mixed strategy can emerge. Carrefour's strategy is an example of such a solution. The first Carrefour store in Poland was opened in November 1997 in Lodz as the company's own investment. As the Board declares, organic growth is the main principle of the company's strategy in Poland. Nevertheless, Carrefour effectively takes

advantage of the opportunities connected with its competitors' withdrawal from the Polish market in order to accelerate its expansion. In the year 2000 Carrefour took over 32 Globi stores, in 2005 – 12 Hypernova hypermarkets from Ahold, and in 2007 183 Albert supermarkets and another 15 Hypernova hypermarkets from the same company. Moreover, Carrefour Poland uses the method of contract growth , expanding the network of franchise supermarkets Carrefour Express and from 2007 also a chain of franchise shops "Carrefour 5 minutes" located in residential districts.

Conclusions
Wnioski

The analysis of the scale and the process of retail internationalization proves that the number of foreign companies operating in Poland's retail sector is big (one of the biggest in Europe). As regards entities, the structure of the sector has not yet been stabilized: some foreign companies withdraw from the Polish market, other entities appear. The sector is becoming more and more concentrated and the potential of enterprises is more and more frequently increased by way of taking over the resources from the withdrawing companies. It is difficult to formulate an explicit conclusion concerning assessment of the methods of entering the Polish market. One can find examples confirming effectiveness of using different methods – organic growth, contract growth, as well as mergers and acquisitions. This probably confirms J. Dawson's thesis that the effectiveness of entering a new market may mainly depend on a flexible strategy, i.e. ability to recognize and take advantage of the opportunities.[11]

Bibliography
Literatura

Alexander N., *Internationalisation: Interpreting the Motives.* In P. J. McGoldrick, G. Davies (Eds.), *International Retailing. Trends and Strategies*, London: Pitman Publishing, 1995.

Alexander N., *International Retailing*, Oxford: Blackwell, 1997.

Dawson J.A., *Internationalization of Retailing Operations*, Journal of Marketing Management, 10, 1994.

Dawson J.A., *Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization*, British Journal of Management, 4, 2001.

Doherty A.M., *Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector*, Journal of Marketing Management, vol. 16, 2000.

[11] Dawson J.A., *Strategy and opportunism in European Retail Internationalization*, British Journal of Management, 2001, 4. pp. 253-266

Gilbert D., *Retail Marketing Management*, Harlow: Financial Times Prentice Hall, 1999.
Hollander S.C., *Multinational Retailing*, East Lansing: Michigan State University, 1970.
Sternquist B., *International Expansion of US Retailers*, International Journal of Retail & Distribution Management, 8, 1997.
Swoboda B., Schwarz S., Halsig F., *Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers*, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol. 17, no. 3, 2007.

Strategies of retailers internationalization in Poland

Summary

The article presents strategies for the internationalization of retail trade in Poland. The authors emphasize that the dominant positions in the Polish retail market is occupied by foreign investors. The development of modern distribution channels in Poland, followed shortly after the saturation of markets in Western Europe. The boards of major retail chains have recognized the attractiveness of the Polish market and started investing in our country.

The article aim is to present a strategy of internationalization in retailing in Poland.

The process of internationalization is recognized differently in the literature. From simple assertions that the internationalization is "sale of goods on at least two markets" (Hollander), by the view that internationalization is "sales in foreign markets which differ from the home market in the regulatory, economic and social determinants" (Alexander), to claims that the internationalization is primarily the transfer of technology to foreign markets and know-how in the management of a trader"(Gilbert).

In further part of the paper the authors present an approach to internationalization process and the determinants of investment attractiveness of the new market. In the final part of the article there are presented selected strategies for the internationalization of foreign retail chains in the Polish market.

In the conclusions authors pointed that the process of internationalization in Poland is very high, one of the highest in Europe. This has led to a significant increase in competition and concentration processes in the retail sector in Poland nowadays.

Strategie internacjonalizacji w handlu detalicznym w Polsce

Streszczenie

Artykuł przedstawia strategie internacjonalizacji w handlu detalicznym w Polsce. Autorzy podkreślają, że dominującą pozycje na polskim rynku handlu detalicznego zajmują inwestorzy zagraniczni. Rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji w Polsce nastąpił wkrótce po nasyceniu rynków w krajach Europy Zachodniej. Zarządy największych sieci handlowych dostrzegły wówczas atrakcyjność rynku polskiego i rozpoczęli inwestycje w naszym kraju. Celem artykułu jest prezentacja strategii internacjonalizacji w handlu detalicznym w Polsce.

Proces internacjonalizacji różnie ujmowany jest w literaturze światowej. Od prostych twierdzeń, że internacjonalizacja to „sprzedaż towarów na co najmniej dwóch rynkach" (Hollander), poprzez pogląd, że internacjonalizacja to „sprzedaż na rynkach zagranicznych różniących się od

rynku macierzystego, w zakresie uregulowań prawnych, ekonomicznych oraz społecznych" (Alexander), do twierdzeń, że internacjonalizacja to przede wszystkim transfer technologii na rynek zagraniczny oraz know-how w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym" (Gilbert).

W dalszej części autorzy przedstawiają podejścia do internacjonalizacji oraz determinanty atrakcyjności inwestycyjnej nowego rynku. W końcowej części artykułu przedstawione są wybrane strategie internacjonalizacji zagranicznych sieci handlowych na rynku polskim. We wnioskach końcowych wskazano na bardzo duży udział zagranicznych firm handlu detalicznego w Polsce, który jest jednym z najwyższych w Europie. Doprowadziło to do znacznego wzrostu konkurencji i procesów koncentracji w sektorze handlu detalicznego w Polsce.

WALDEMAR W. BUDNER
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Współczesne tendencje i determinanty lokalizacji handlu w miastach

Modern trends and determinants of trade location in towns

Wprowadzenie
Introduction

Polska jest obecnie jednym z największych rynków konsumentów w Europie Środkowo-Wschodniej. Od połowy lat 90-tych obserwowany jest stały rozwój handlu detalicznego i związane z nim zmiany jego funkcji, którym towarzyszył dynamiczny przyrost powierzchni handlowych. O ile jeszcze w warunkach gospodarki planowanej centralnie handel był postrzegany jako bierna działalność, której zadaniem była jedynie sprzedaż wytworzonych dóbr, o tyle zadania handlu w gospodarce rynkowej zostały mocno rozszerzone. Handel, zdaniem M. Sławińskiej[1], stanowi obecnie istotną część rozbudowanego systemu dystrybucji i wpływa poprzez swą działalność na rozwój innych dziedzin gospodarki oraz jakość życia mieszkańców miast - przez stwarzanie klientom wygodnego dostępu do dóbr i usług. Firmy handlowe świadczą usługi zarówno na rzecz dostawców, jak i klientów, zwiększając tym samym wartość dodaną towarów. Dla klientów najbardziej widoczne stały się zmiany w ofercie towarów, wystroju i wyposażeniu sklepów, godzinach ich otwarcia, poziomie obsługi, a także dostępność sklepów oraz nowe lokalizacje obiektów w zmieniającej się jakościowo formie.

Celem opracowania jest określenie współczesnych tendencji w lokalizacji różnego typu obiektów handlu detalicznego w średnich i dużych miastach Polski, czynników je determinujących oraz zasad określających lokalizację tych obiektów w rożnych częściach miasta.

[1] M. Sławińska, *Stan i kierunki rozwoju handlu w Polsce,* [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2008.

Czynniki wyznaczające lokalizację handlu i jego rozwój w mieście
Factors determining trade location and its development in town

Handel, według M. Portera[2], zaliczany jest do sektorów rozproszonych a rozmieszczenie handlu (również usług) jest nierównomierne. Wynika to z konieczności udostępniania oferty w miejscu, gdzie zamieszkują, bądź znajdują się klienci. W tym wypadku miejsce konsumpcji jest ściśle związane z miejscem zamieszkania, tzn. z siecią osadniczą – miastami i wsiami, które położone są nieregularnie. Stąd też wynika warunek lokalizowania handlu (również usług) na obszarach, gdzie występuje na nie zapotrzebowanie, czyli w miejscach znajdowania się konsumentów – jest to cecha osobliwa handlu.

Poziom konsumpcji dóbr (i usług) jest również zróżnicowany. To z kolei wiąże się głównie z nierównomiernym rozwojem społeczno-gospodarczym i zamożnością konsumentów. Innym źródłem przestrzennych różnic w konsumpcji są uwarunkowania kulturowe, socjologiczne, psychologiczne w różnych miastach (i regionach).

Z powyższego wynika, że przestrzenna struktura rynku i konsumpcji jest wyznaczana, poza wskazanym wcześniej poziomem zamożności, przez:

- odmienności konsumpcji związane z jej terytorialną specyfiką,
- zróżnicowany rynek dóbr (i usług) w zależności od ich rodzaju (dobra podstawowe - codzienne; dobra rzadkie - aperiodycznego zapotrzebowania),
- zróżnicowany układ sieci osadniczej, tzn. ośrodków handlowych - głównie miast, wraz z siecią ich wzajemnych powiązań - czyli rynków zbytu i stref oddziaływania.

Przestrzenną strukturę rynków zbytu tworzą tzw. rynki regionalne (lub wyższego rzędu) i lokalne. Rynki regionalne i większe tworzą się wokół miast dużych, aglomeracji miejskich - tzw. ośrodków metropolitalnych (np. Warszawy, Krakowa czy Poznania). Rynki lokalne to obszary wokół miast niższego rzędu, stanowiące swego rodzaju ośrodki ciążenia - czyli centra rynku lokalnego. Istnieje bardzo duża liczba przedsiębiorstw handlowych działających tylko na rynkach lokalnych. Są to w większości firmy prowadzone przez osoby fizyczne. Obecnie na skutek zachodzących procesów koncentracji kapitałowej i organizacyjnej dochodzi do zmniejszenia rozproszenia handlu, choć na rynkach lokalnych małe firmy handlowe, rodzinne odgrywają i będą ciągle odgrywać dużą rolę.

Sieć handlowa na obszarze miasta to zbiór punktów sprzedaży tworzących funkcjonalną i terytorialną całość, spełniających funkcje obsługi klientów indywidualnych i instytucjonalnych w zakresie sprzedaży dóbr. W skład sieci handlowej wchodzą różnorodne jednostki o funkcji sprzedaży, od kiosków po

[2] M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 195.

wielkopowierzchniowe obiekty handlowe z usługami, gastronomią, rozrywką i magazynami. O rozmiarach sieci handlowej miasta, jej strukturze branżowej, lokalizacji, decydują różnorodne czynniki. Przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji obiektu handlowego należy rozpatrywać cztery grupy czynników:

- **czynniki ekonomiczne** - określające siłę nabywczą oraz wielkość i strukturę sprzedaży; chodzi tu głównie o dochody ludności, czy dotychczasowe wyposażenie gospodarstw w dobra - głównie trwałego użytku;
- **czynniki ludnościowe** - wyznaczające skalę ich potrzeb; chodzi tu głównie o liczbę ludności i jej cechy demograficzne, tzn. strukturę wg wieku, płci, wykształcenia, aktywność zawodową itp.;
- **czynniki efektywności przedsiębiorstw handlowych** - determinowane przez już istniejące placówki, ich dotychczasową lokalizację i urządzenie, wizerunek, poziom obsługi, jakość oraz różnorodność oferty handlowej;
- **czynniki funkcjonalno-przestrzenne obszaru potencjalnej lokalizacji** - które tworzą w szerszym wymiarze: struktura sieci osadniczej i poziom urbanizacji oraz w wymiarze miasta: układ urbanistyczno-architektoniczny i komunikacyjny oraz infrastruktura techniczna miasta.

Ogólne zasady lokalizacji handlu
General rules of trade location

Bez względu na rodzaj, każdy obiekt, który ma się pojawić w przestrzeni miasta, musi spełniać wcześniej szereg kryteriów i stosować się do wcześniej ustalonych zasad. W efekcie procesu planowania przestrzennego (urbanistycznego) powstają określone plany, które tak systematyzują pojawienie się nowych inwestycji (w tym obiektów handlowych), aby były zgodne z systemem użytkowania i przekształcania przestrzeni[3].

Zazwyczaj lokalizacja nowego obiektu na danym terenie jest rozważana przez inwestora i związana z dwoma głównymi etapami tego procesu:

Etap 1. to wybór lokalizacji ogólnej. Polega on zazwyczaj na wyborze określonego regionu a następnie miejscowości, w których mógłby zostać zlokalizowany rozpatrywany obiekt. Odbywa się to najczęściej na podstawie przeprowadzonej eliminacji jednostek przestrzennych niespełniających kryteriów stawianych przez inwestora. W tej fazie ważną rolę odgrywają zarówno tzw. czynniki miękkie (m.in. wiedza inwestora o regionie, doświadczenia innych firm), jak i czynniki twarde - kosztowe (np. popyt regionalny, analizy porównawcze nakładów i wyników w poszczególnych regionach, analiza lokalnych czynników kosztowych).

[3] T. Markowski, *Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju a wizje i perspektywy rozwoju przestrzennego Europy*, KPZK PAN t. CXXII, Warszawa 2008.

Etap 2. to lokalizacja szczegółowa, która koncentruje się na oznaczeniu terenu realizacji danego przedsięwzięcia. Jest to zatem wybór rozwiązania optymalnego w zbiorze rozwiązań dopuszczalnych. Wiąże się on z wyborem konkretnej działki, sporządzeniem projektu jej zagospodarowania i określeniem jego relacji do innych obiektów i infrastruktury.

Aby inwestor wybrał określoną lokalizację, musi ona spełniać jego wymogi, tzn. charakteryzować się wysoką atrakcyjnością lokalizacyjną. Stopień użyteczności miejsca do danej funkcji zależy z jednej strony od walorów otoczenia (uwarunkowań zewnętrznych – ponadlokalnych a nawet krajowych), z drugiej zaś - od cech samego terenu (uwarunkowań wewnętrznych – lokalnych w mieście).

Uwarunkowania zewnętrzne obejmują szeroki zakres kategorii:

- warunki naturalne i ochrona środowiska (m.in.: ukształtowanie terenu, warunki glebowe, warunki wodne, klimat, warunki aerosanitarne, sytuacja w zakresie gospodarki ściekami i gospodarki odpadami komunalnymi itp.),
- warunki demograficzno-społeczne (m.in. liczba ludności, struktura wieku, struktura zatrudnienia, saldo migracji, poziom wykształcenia i bezrobo-cia itp.),
- struktura funkcjonalna otoczenia i relacja przestrzenna do innych rynków,
- wyposażenie w infrastrukturę techniczną,
- uwarunkowania prawne (ponadlokalne),
- ogólna sytuacja gospodarcza i inne.

Do uwarunkowań wewnętrznych zaliczyć można:

- warunki naturalne (m.in.: ukształtowanie powierzchni, cechy techniczne gruntu, gleby, surowce naturalne itp.),
- stan prawny (m.in. własność, obciążenie hipoteczne, prawo lokalne),
- istniejący sposób zagospodarowania i użytkowania terenu.

Atrakcyjność danej lokalizacji zależy od stopnia zgodności cech danego terenu z potrzebami, wynikającymi z wymagań określonych przez inwestora. Dlatego też walory użytkowe terenu nie stanowią wartości obiektywnej. Oznacza to, że poszczególne tereny mają zróżnicowaną wartość dla różnych użytkowników. Istnieją jednak tereny atrakcyjne z punktu widzenia różnych funkcji, o użytkowanie których mogą konkurować różnorodni użytkownicy. Dzieje się tak szczególnie w miastach. W gospodarce rynkowej wszystkie rodzaje działalności konkurują o przestrzeń miejską. Jedne zajmują tereny o wysokiej wartości. Są to zazwyczaj tereny o najwyższej dostępności przestrzennej (na ogół obszary śródmiejskie zajmowane są przez funkcje handlowe i usługowe o wysokim progu rentowności). Działalność mniej konkurencyjna znajduje inne dogodne dla siebie lokalizacje, spełniające odpowiednie walory użytkowe.

Przedstawione zasady ogólne lokalizacji obiektów stanowią jedynie wprowadzenie do zagadnienia lokalizacji szczegółowej. Jedną z najważniejszych cech tej lokalizacji dla placówek handlowych jest ich położenie w obszarze centralnym (śródmiejskim) miasta, osiedlach mieszkaniowych lub na peryferiach miasta.

Lokalizacja obiektów handlowych w obszarze centralnym miasta
Location of trade buildings in the town central area

Obszar centralny miasta – śródmieście – to przestrzeń charakteryzująca się: największą dostępnością, najintensywniejszym zagospodarowaniem, największą wartością renty położenia, gdzie ceny dzierżawy i zakupu nieruchomości są najwyższe; to obszar stanowiący wizytówkę miasta, często określający jego tożsamość, dający lokalizowanym obiektom prestiż. Lokowane są tam głównie obiekty administracji, usług oraz handlu detalicznego. Położone w obszarze centralnym obiekty to głównie pojedyncze obiekty o swobodnej lokalizacji, należące do usług finansowych i handlu podstawowego – najczęściej małe i średnie sklepy, butiki czy ekskluzywne salony mody.

Wiąże się to z jednej strony z podstawową cechą umożliwiającą sprzedaż w miejscach o dużej dostępności i blisko względem konsumentów tzw. towarów i usług centralnych, tzn. związanych z zaspokajaniem popytu na dobra i usługi nie tylko konsumentów danego miasta, ale również zamieszkałych w obszarze wokół jednostki - subregionie. Z drugiej strony w obszarze centralnym powinny znajdować się również małe sklepy spożywcze czy kioski zaspokajające podstawowe potrzeby mieszkańców zamieszkujących lokale w centrum miasta. Ponadto w centrum powinny się znajdować mniejsze sklepy wyspecjalizowane w danej dziedzinie, np. cukiernie, sklepy galanteryjne, jubilerskie, muzyczne czy z pamiątkami. Przyrost powierzchni sprzedaży artykułów codziennego zapotrzebowania powinien być w śródmieściu stosunkowo niewielki. Z kolei przyrost powierzchni sprzedaży artykułów periodycznego zapotrzebowania (np. odzieży, kosmetyków, aptek) powinna się rozwijać w galeriach handlowych lub w ramach odrębnych sklepów specjalistycznych. Możliwa jest również lokalizacja sklepów branży elektronicznej RTV i AGD.

Zgodnie z teorią cyklu życia form handlu nastąpiło zestarzenie się tradycyjnego formatu handlu (w tym również domów towarowych[4] i handlowych[5]). Ich miejsce zastępują obecnie nowe formy – łamiące dotychczasowe tendencje

[4] **Domy towarowe** to wielodziałowe sklepy o powierzchni sal sprzedażowych powyżej 2000 m^2, prowadzące sprzedaż towarów o podobnym asortymencie jak w domach handlowych.

[5] **Domy handlowe** to wielodziałowe (przynajmniej 2 działy branżowe) sklepy o powierzchni sal sprzedażowych od 600 m^2 do 1999 m^2, prowadzące sprzedaż szerokiego i uniwersalnego asortymentu towarów nieżywnościowych, a często również żywnościowych; mogą również prowadzić pomocniczą działalność gastronomiczną i usługową.

i założenia o wyłącznej lokalizacji form małego handlu w centralnym obszarze miasta. Są to galerie handlowe o dużym formacie wprowadzające oprócz funkcji handlowej, również usługi biznesowe, hotelowe, rozrywkę a nawet rekreację. Galerie handlowe, o których mowa, to tzw. **III generacja centrum handlowego**[6]. Są to nowoczesne obiekty handlowe, zarządzany przez jeden podmiot. To rodzaj pasażu, o powierzchni wynajmu powyżej 10 tys.m 2 (górna granica nie jest zdefiniowana[7]) z co najmniej 10 sklepami. Występują one w formie ciągów handlowych tworzących przestrzenie publiczne oraz wielofunkcyjnych obiektów z różnorodnymi usługami (bankowymi, biurami podróży, rozrywką, rekreacją, kawiarniami, restauracjami itp.). W każdym z obiektów występuje parking (zwykle podziemny lub wielopoziomowy, niekiedy płatny).

Sama nazwa „galeria" ma dość przewrotny charakter zabiegu marketingowego sugerującego miejsce ekskluzywne i wyjątkowe, przez analogię do galerii sztuki. Galerie wykorzystują dużą przestrzeń międzysklepową w celu podniesienia kulturowości społeczeństwa, ale też by zintegrować obcych sobie ludzi zajmujących się generalnie tę samą czynnością, czyli robieniem zakupów. Robienie zakupów nie musi sprowadzać się jedynie do przykrego zwykle obowiązku. Może być wydarzeniem rodzinnym i formą całodziennej rozrywki, choć niekiedy jest to bardzo męczący sposób spędzania wolnego czasu. Na ten aspekt zwracają uwagę w swoich badaniach m.in. S. Bosiacki i P. Rydlewski[8]. W takich miejscach znajdziemy wszystko, co jest nam potrzebne (oprócz towarów typowo konsumpcyjnych znajdziemy też usługi – nowoczesne, ale też znajdzie się miejsce dla szewca czy pralni chemicznej).

Lokalizacja tych obiektów może się znajdować na peryferiach miast, ale wiele z nich zajmuje obszary śródmiejskie. Galerie pojawiają się zazwyczaj w miejscach dotychczas zaniedbanych – starych obiektach poprzemysłowych

[6] Współcześnie najbardziej popularną formą organizacji handlu w miastach dużych i średnich są **centra handlowe** (**CH**). Jednak podstawą funkcjonowania tego typu obiektów są najczęściej wielkopowierzchniowe sale sprzedaży produktów szybko zbywalnych – FMCG (ang. *Fast Moving Consumer Goods)*, w postaci super- i hipermarketów. CH tworzą ponadto kluczowi najemcy mniejszych powierzchni sprzedaży detalicznej, a elementami uzupełniającymi są małe punkty handlowe i usługowe. Według raportu DTZ Research (2009) centra handlowe klasyfikowane są według trzech generacji:

CH **I generacji** - tworzy je głównie **super-** lub **hipermarket** (który zajmuje 40 – 50 % powierzchni najmu), uzupełnienie oferty CH stanowi **mała galeria handlowa**. Ich powierzchnia waha się w przedziale 2 tys. -20 tys. m ^{2}. Lokalizacja zazwyczaj w odległych dzielnicach miasta lub na jego peryferiach.

II generacja na rynku CH to **hipermarket z większą galerią handlową** -zajmującą do 70% powierzchni najmu całego obiektu. Powierzchnia całkowita 5 tys. -30 tys. m ^{2}. Lokalizacja zazwyczaj w odległych dzielnicach miasta lub na jego peryferiach.

III generacja CH charakteryzuje się **większą galerią handlową** (ponad 70% całego centrum) oraz elementami rozrywki i kultury (multikino, dyskoteka, fitness, bowling itp.), a także znacznie ograniczonym udziałem operatora spożywczego.

[7] Za największe centrum handlowo-usługowe świata jest uznawane **New South China Mall** w Dongguan, posiadające 2350 sklepów. Jego całkowita powierzchnia wynosi prawie 900 tysięcy m kw. (dla porównania największa w Poznaniu Galeria Malta to 55 tys. m kw.)

[8] S. Bosiacki, P. Rydlewski, W*ielkomiejskie centra i galerie handlowe, jako miejsca rekreacji i atrakcje turystyczne*, Zeszyty Naukowe WSHiU Nr 16, Poznań 2009, s. 35.

lub starych budynkach mieszkalnych o dużej powierzchni. Część tego typu obiektów powstaje od podstaw. Częściej jednak są to przebudowywane lub rewitalizowane, nieużyteczne aktualnie budynki poprzemysłowe, ze względu na zwartą strukturę centrum miasta i związane z tym ograniczenia budowlane wielkopowierzchniowych obiektów. Ograniczenia stanowią też wymagania urbanistyczno-architektoniczne, związane z istniejącym już sposobem zagospodarowania bezpośredniej okolicy. Ze względu na konkurencyjność względem innych obiektów handlowych i wygodę klientów, częścią galerii handlowej jest parking, który skutecznie poprawia dostępność do obiektu, a z drugiej strony zapobiega paraliżowi komunikacyjnemu w centrum. Dzięki wyszukanej architekturze stanowią one atrakcję miasta, wzbogacają jego wizerunek np. Złote Tarasy w Warszawie czy Galeria Krakowska. Dzieje się tak również m.in. wskutek realizowanych przez miasta programów rewitalizacji. Najbardziej spektakularne tego przykłady to Stary Browar w Poznaniu i Centrum Manufaktura w Łodzi.

Aby wielkopowierzchniowy obiekt handlowy (WOH) typu galeria mógł być zlokalizowany w danym miejscu, musi spełniać szereg szczegółowo określonych zasad zagospodarowania terenów handlowych. Wymagania stawiane w zakresie funkcji takiego obiektu dotyczą charakteru zabudowy, jego wielkości, ilości miejsc parkingowych, wpływu na kształtowanie przestrzeni publicznej.

Do głównych argumentów przemawiających za budową WOH można zaliczyć:

- popyt na tego rodzaju działalność/obiekt,
- atrakcyjną lokalizację o dobrej dostępności komunikacyjnej,
- odpowiednio dostępną powierzchnię użytkową,
- wyposażenie w infrastrukturę lub możliwość dokonania inwestycji infrastrukturalnych w jej obrębie.

Za lokalizacją sieci różnorodnych sklepów w ramach nowej galerii handlowej (centrum handlowego) przemawiają zdaniem wielu badaczy marketingu zasady wyboru lokalizacji szczegółowej[9], wśród których warto zwrócić uwagę tylko na niektóre, jak:

- wielkość potencjalnego rynku,
- potencjalne możliwości wzrostu popytu,
- dostępność miejsca - umożliwiająca dokonanie różnorodnych interesów,
- położenie miejsca w stosunku do tras przemieszczeń klientów,
- zwartość, rozumianą jako ciągłość w lokalizacji sklepów,
- atrakcyjność miejsca rozumiana jako:

[9] wg R. Nelsona, cytat za Z. Taylor, *Przekształcenia sieci handlu detalicznego i gastronomii w okresie transformacji społeczno-gospodarczej Polski*, Wyd. Continuo, Wrocław 2000.

- podobieństwo placówek handlowych (paradoksalnie najlepsza lokalizacja jest obok innych sklepów sprzedających podobny rodzaj towarów),
- komplementarność placówek, czyli wzajemne uzupełnianie oferty handlowej,
- walory miejsca – relacja kosztów do produktywności.

W przypadku małego sklepu detalicznego wymienione wyżej czynniki mogą się okazać decydujące o sukcesie przedsięwzięcia.

Lokalizacja obiektów handlowych poza centrum miasta
Location of trade buildings outside the town center

Z uwagi na postępującą przestrzenną ekspansję miasta na tereny peryferyjne, związaną z procesem suburbanizacji, pojawiają się dodatkowe możliwości lokalizacji wielkopowierzchniowych obiektów handlowych. Budowa hipermarketu lub centrum handlowego (I generacji) jest uzasadniona jedynie na peryferiach miasta. Tego typu obiekty mają możliwość dość swobodnej lokalizacji i nie są ograniczane inną formą zabudowy, tak jak ma to miejsce w centrum miasta. Obiekty te zazwyczaj znajdują klientów wśród mieszkańców dużych osiedli mieszkaniowych na peryferiach miast i w strefie podmiejskiej. W tym przypadku dla klientów ważniejsza od bliskości jest konkurencyjność cenowa i dostępność komunikacyjna przy wykorzystaniu samochodu osobowego, z możliwością skorzystania z bezpłatnego, wygodnego parkingu. Wynika z tego, że osoba poruszająca się własnym samochodem zwykle nie wybiera wśród sklepów zlokalizowanych najbliżej swego miejsca zamieszkania. Dokonuje zakupów zgodnie z potrzebą (choć nie zawsze) od małych – podstawowej potrzeby – po zakupy duże, ponadtygodniowe.

Nie odgrywa większego znaczenia fakt czy oferta artykułów codziennego użytku (głównie spożywczych) jest skoncentrowana w śródmieściu, czy poza nim. Istotne jest, by mieszkańcy miasta mogli zaspokajać swoje podstawowe potrzeby w odległości nie przekraczającej 500 m. (strefa dostępności przy komunikacji pieszej). Na peryferiach powinny dominować obiekty wielkopowierzchniowe, o różnorodnej i szerokiej ofercie. Tam przyrost powierzchni sprzedaży powinien dotyczyć artykułów aperiodycznego zapotrzebowania (np. branży elektronicznej, budowlanej typu dom i ogród, meblowej).

Na osiedlach mieszkaniowych przyrost powierzchni sprzedaży powinien dotyczyć przede wszystkim artykułów codziennego zapotrzebowania (spożywczych), również aptek, kiosków, kwiaciarni itp.

Lokalizacja handlu a rozwój miasta – zakończenie
Trade location and town development – conclusion

Handel odgrywał w historii bardzo ważną rolę w rozwoju miast. Również obecnie handel detaliczny pełni ważne funkcje dla miasta: gospodarcze (tworzy miejsca pracy – zmniejszając bezrobocie, dostarcza dochody mieszkańcom, zasila budżet miasta i państwa), społeczno-kulturowe (tworzy scenę dla wydarzeń kulturalnych, podnosi atrakcyjność miasta), również urbanistyczno-architektoniczne (zmiana krajobrazu, różnorodność form zagospodarowania). Stanowi więc bardzo ważną funkcję miastotwórczą. Tezę tę silnie akcentuje też J. Mikołajczyk[10]. Jego zdaniem handel jest jednym z ważniejszych czynników warunkujących rozwój miasta – handel wprawdzie może funkcjonować bez miasta (np. e-biznes), natomiast miasto nie może funkcjonować bez handlu. Zatem współcześnie mimo zmieniających się dynamicznie uwarunkowań, handel pozostaje jednym z najważniejszych czynników warunkujących prawidłowy, tzn. zrównoważony rozwój miasta.

Należy oczekiwać, że w najbliższych latach nastąpią dalsze zmiany w procesie ilościowych i strukturalnych przekształceń w polskim handlu. Będą one dotyczyły m.in.:

1. Wzrostu liczby punktów sprzedaży detalicznej, któremu będzie towarzyszył wzrost powierzchni sklepów. Dotyczy on wybranych sklepów wielkopowierzchniowych - super i hipermarketów, przy jednoczesnym powolnym spadku liczby domów towarowych i handlowych.
2. Wzrostu udziału hipermarketów i supermarketów w sprzedaży artykułów codziennego użytku (obecnie przekracza już 50%).
3. Powolnego - ale systematycznego - spadku liczby firm handlowych prowadzonych przez osoby fizyczne (ich udział obecnie jest nadal bardzo wysoki ~80%).
4. Rosnącego trendu poziomu zatrudnienia w handlu.

Ponadto należy podkreślić postępującą przemianę tradycyjnego modelu handlu, tzn., że obserwowane jest zjawisko wzajemnego przenikania różnych rodzajów działalności gospodarczej. Zaciera się granica pomiędzy produkcją towarów a handlem (usługami). Chodzi o komplementarność produkcji towarów, produkcji usług (kredyty, serwis, marketing), handlu (poradnictwo w zakupach, merchandising, reklama, promocje itp.). Towarzyszy temu systematyczny wzrost oczekiwań klientów względem handlu, przy jednoczesnym wzroście jakości usług (różnorodność asortymentowa towarów, ich wysoka jakość, wygoda zakupów, jakość obsługi klienta, dogodna lokalizacja i dostępność przestrzenna, atrakcyjne obiekty handlowe).

[10] J. Mikołajczyk, *Ocena poziomu rozwoju handlu detalicznego w Lesznie*, Zeszyty Naukowe nr 15, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2008, s. 103.

Biorąc pod uwagę aktualne tendencje w handlu samorząd miasta (gminny) musi je uwzględniać w obszarze kształtowania polityki handlowej. Na szczeblu lokalnym zapadają bowiem wszelkie decyzje związane z gospodarką przestrzenną, m.in. przeznaczeniem terenów pod określone inwestycje, w tym inwestycje handlowe. Przedstawiciele władz lokalnych decydując o szczegółowej lokalizacji obiektów handlowych przesądzają tym samym o jego perspektywach rozwojowych[11].

Rozbudowa handlu detalicznego w miastach (szczególnie w śródmieściu), powinna leżeć w interesie jego władz, ale jest również istotna dla mieszkańców, przyjezdnych i turystów, studentów i klientów oraz przedsiębiorstw handlowych. W planach rozwoju i lokalizacji obiektów handlu detalicznego (w tym również WOH) należy przyjąć założenia doskonalenia organizacji handlu w mieście. Jednym z nich jest reguła trzech stref (śródmieścia, stref osiedlowych, peryferii miasta) określającą proporcje udziału powierzchni handlowej w poszczególnych strefach. Udziały te powinny się kształtować następująco:

- około 40% ogólnej powierzchni sprzedaży detalicznej - obszar śródmiejski,
- podobny udział powierzchni sprzedaży [40%] powinien zostać umiejscowiony na peryferiach miasta,
- pozostała część powierzchni sprzedaży może przypadać na osiedla, dla zaopatrzenia klientów w dobra podstawowe, głównie branży spożywczej.

Centralna strefa śródmiejska to obszar szczególnej troski, wizytówka miasta, często określająca jego tożsamość, obszar „wspólny" mieszkańców, dający lokalizowanym obiektom prestiż. Dlatego handel detaliczny odgrywa tak ważną rolę w rozwoju śródmieścia oraz w procesie jego ożywiania, a lokalizacja centrów handlowych nowej generacji w śródmieściu musi uwzględniać tam komplementarność funkcji handlowych, usługowych, rozrywkowych i rekreacyjnych. Ma to związek z kreowaniem nowej przestrzeni miejskiej o większej użyteczności i atrakcyjności dla konsumentów (mieszkańców, turystów, przyjezdnych gości).

Śródmieście, aby przyciągnąć konsumentów – i to nie tylko mieszkańców danego miasta, musi stworzyć odpowiednią atmosferę miejsca, na którą składa się m.in. odpowiednia różnorodność branż oraz małych i średnich przedsiębiorstw handlowych. Do tego śródmieście musi być „łatwo osiągalne" dla klientów, o każdej porze, za pomocą różnego rodzaju środków komunikacji.

Osiedla to domena handlu artykułami zapotrzebowania codziennego i aperiodycznego. Odpowiednia polityka przestrzenna na tym obszarze powinna w największym stopniu uwzględniać interesy kupców i małych przedsiębiorstw

[11] Słomińska B., *Działania gmin na rzecz rozwoju lokalnego handlu*, [w:] *Handel we Współczesnej Gospodarce*, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2008, s. 115.

handlowych. Peryferie z kolei to strefa dla lokalizacji przedsiębiorstw handlu wielkopowierzchniowego. Powinny być tam oferowane asortymenty, które nie zagrażają śródmieściu i jednostkom handlu detalicznego na osiedlach, które wymagają większej powierzchni, np. meble, materiały budowlane itp.

Polityka władz lokalnych wobec handlu nie powinna się jednak ograniczać wyłącznie do decyzji o lokalizacji nowych obiektów, ale także dotyczyć tworzenia odpowiednich warunków dla funkcjonowania firm już istniejących na rynku. Wpływ na podjęcie decyzji o powstaniu nowego obiektu handlowego w mieście powinny mieć przede wszystkim korzyści, jakie miasto i jego mieszkańcy mogą osiągnąć z takiej inwestycji i potencjalne zagrożenia, jakie ze sobą niesie. Bardzo istotny jest wpływ nowego obiektu na: lokalny rynek pracy, dalsze możliwości rozwoju handlu w mieście, z dbałością o zachowanie odpowiednich proporcji pomiędzy różnymi formami handlu – wielko- i małoformatowego, wielkość dochodów miasta w formie podatków czy układ urbanistyczny i architektoniczny w mieście.

Literatura
Bibliography

Bosiacki S., Rydlewski P., *Wielkomiejskie centra i galerie handlowe jako miejsca rekreacji i atrakcje turystyczne*, Zeszyty Naukowe WSHiU Nr 16, Poznań 2009.

Markowski T., *Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju a wizje i perspektywy rozwoju przestrzennego Europy*, KPZK PAN t. CXXII, Warszawa 2008.

Mikołajczyk J., *Ocena poziomu rozwoju handlu detalicznego w Lesznie*, Zeszyty Naukowe nr 15, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2008.

Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Sławińska M., *Stan i kierunki rozwoju handlu w Polsce*, [w:] *Handel we Współczesnej Gospodarce*, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2008.

Słomińska B., *Działania gmin na rzecz rozwoju lokalnego handlu*, [w:] *Handel we Współczesnej Gospodarce*, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2008.

Taylor Z., *Przekształcenia sieci handlu detalicznego i gastronomii w okresie transformacji społeczno-gospodarczej Polski*, Wyd. Continuo, Wrocław 2000.

Współczesne tendencje i determinanty lokalizacji handlu w miastach

Streszczenie

W polskich miastach zachodzą znaczące przestrzenne zmiany związane z dynamicznym przyrostem nowych obiektów handlowych i ich nowymi lokalizacjami. Artykuł jest próbą wskazania współczesnych tendencji lokalizacji handlu w miastach średnich i dużych (w tym obiektów nowej generacji) oraz wyznaczenia głównych determinant oraz zasad określających lokalizację obiektów handlowych. W artykule określono ogólne zasady i czynniki lokalizacji, jak również dokonano zróżnicowania według specyfiki lokalizacji w obszarach centralnych i peryferyjnych miast. W zakończeniu podkreślono znaczenie handlu dla rozwoju lokalnego.

Modern trends and determinants of trade location in towns

Summary

Polish towns have been experiencing significant changes connected with dramatic growth of new trade buildings and their locations. The article attempts to show modern trends of trade location in towns and cities (including objects of new gender) and to indicate the main determiners and rules describing the location of trade buildings. The article points out general rules and factors of location as well as shows differences in location within the centers and in the outskirts of towns. In the end the meaning of trade for the local development is discussed.

WIESŁAW CIECHOMSKI
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Reklama zewnętrzna jako instrument promocji

Outdoor advertising as an instrument of promotion

Pojęcie reklamy zewnętrznej
The concept of outdoor advertising

Definiując reklamę zewnętrzną, określaną także od nazwy anglojęzycznej outdoorową, należy podkreślić, że zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce agencji reklamowych pojawia się cały szereg określeń tej formy reklamy, takich jak reklama wizualna, uliczna, wielkoformatowa. W ostatnich latach termin „reklama zewnętrzna" zastąpił bardziej znaną nazwę „reklama uliczna" (outdoor, out of home - dosłownie na zewnątrz, „poza domem"). Pod pojęciem reklamy typu outdoor rozumie się przede wszystkim billboardy, plakaty i elektroniczne wyświetlacze umieszczane przy drogach, pasażach, deptakach handlowych, skrzyżowaniach ulic i w innych miejscach użyteczności publicznej. Outdoor oznacza reklamę eksponowaną na zewnątrz[1]. Prezentowana jest na specjalnie do tego przeznaczonych nośnikach reklamy: tablicach reklamowych, citylightach, słupach ogłoszeniowych, nośnikach zamocowanych na wiatach przystankowych czy kioskach, tablicach elektronicznych, telebimach itp. Jej celem jest dostarczanie przekazu reklamy do konkretnych miejsc, w określonych porach przez dopasowanie treści przesłania do lokalizacji nośnika informacji.

Reklama wizualna jest pojęciem szerszym od zewnętrznej. Jest ona najbardziej rozpowszechnioną formą komunikacji reklamowej. Kategoria ta skupia środki reklamowe i media, które w procesie transmisji wymuszają na odbiorcy użycie zmysłu wzroku. Należą do nich: TV, Internet, prasa, reklama zewnętrzna, ulotki, plakaty reklamowe i inne środki przekazu. Informacja, która dociera do odbiorcy, powinna zostać skonstruowana w oparciu o atrybuty, które z kolei wywołują zamierzone przez nadawcę skojarzenia i emocje. Wizualna strona reklamy powinna zmuszać odbiorcę do zastanowienia nad sposobem prezentacji produktu, przyciągać uwagę – wykorzystując elementarną chęć każdego czło-

[1] Outdoor jest elementem działań reklamowych ATL (Above The Line), czyli działań realizowanych poprzez ogólnodostępne, masowe media.

wieka do zaspokojenia swoich potrzeb, wyzwalać pozytywne emocje i pobudzać do działania. Rozwój rynków reklamowych i wzrost konkurencji, doprowadziły do powstania nowych poglądów na temat efektywności reklamy wizualnej[2].

Atrybuty i atuty reklamy zewnętrznej
The Features and advertising external characteristics

Warunkiem, aby reklama outdoorowa była skuteczna, a plakat reklamowy wraz z przekazem zrozumiały, jest zachowanie pewnych zasad związanych z projektowaniem plakatu wielkoformatowego[3]. Wzorcowy plan działań na potrzeby kampanii reklamy outdoorowej, opracowany przez międzynarodowych liderów w branży, może pomóc w przygotowaniu oryginalnych plakatów. Plan ten składa się z czterech zasadniczych kwestii, których należy przestrzegać:

- zachować prostotę

Autor plakatu ma do dyspozycji olbrzymią powierzchnię billboardu, ale jej zadaniem jest szybkie przekazanie komunikatu konsumentom. Plakat sprawdza się najlepiej, kiedy pomysł jest jeden i jako pojedynczy, klarowny komunikat dominuje na całej powierzchni. Siła plakatu zostaje poważnie osłabiona, jeżeli zostanie on przeładowany zbyt wieloma elementami (wystarcza maksymalnie 5 słów, przy czy reguła ta to efekt wieloletnich doświadczeń agencji reklamowych).

- trzymać się zasad

Uzupełnieniem trafnego i zwięzłego komunikatu powinien być prosty i przejrzysty obraz. Istnieją ugruntowane i sprawdzone zasady użycia kolorów i właściwej czcionki na plakatach. Wytyczne te są arbitralne. Powstawały stopniowo i na wielu różnych rynkach.

- trzymać się tematu

Plakaty często stanowią jedynie część zintegrowanej kampanii medialnej, obejmującej telewizję, radio, prasę oraz komunikaty w punktach sprzedaży i Internecie. Jednak plakaty mają unikatowy charakter i pełnią wyjątkową rolę w całej kampanii. Wymaga to dokonania specyficznej interpretacji zasadniczego komunikatu na potrzeby reklamy zewnętrznej, a nie tylko przeniesienia go na ów nośnik. Fakt, że komunikat kampanii jest przekazywany w plenerze, na wielkim formacie i ma trafić do odbiorców znajdujących się w ruchu, tj. kierowców, pasażerów, pieszych, wymaga uwzględnienia tych czynników przy

[2] M. Strużycki, T. Henryczek, *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007, s. 54-55.

[3] Impakt, nr 32, luty 2008.

opracowywaniu plakatu. Jego styl musi różnić się od stylu odpowiedniego do telewizji oglądanej w domu lub czasopisma przeglądanego w fotelu.

- wykorzystać nośnik z polotem

W maksymalnym wykorzystaniu możliwości reklamy zewnętrznej nie chodzi oczywiście jedynie o powielanie jednej, typowej koncepcji billboardu. Oferta dostępnych obecnie rozmiarów plakatów – od 12 x 3 przez citylighty po billboardy przewijane i reklamę na środkach transportu oznacza, że do konsumentów można trafić z przesłaniem reklamowym na różne sposoby, w różnym czasie i w różnych miejscach. Wszędzie tam bowiem gdzie docierają środki transportu otwierają się możliwości dla reklamy[4].

Tabela 1. Atrybuty reklamy wizualnej
Table 1. Attributes of outdoor advertising

Lp.	Cecha reklamy	Charakterystyka
1.	Koncentracja	W celu pobudzenia wyobraźni odbiorcy poszczególne części billboardu wykorzystuje się w różnym stopniu.
2.	Rozmieszczenie	Percepcja rejestruje w pierwszej kolejności w lewym górnym rogu, kończąc na prawym dolnym. Dobór optymalnych proporcji i alokacji elementów ciemniejszych i jaśniejszych, kolorowych i jednobarwnych zwiększa percepcję. Im większy jest obiekt tym lepiej przyciąga uwagę. Za najlepsze rozwiązanie z psychologicznego punktu widzenia uznaje się treść zajmującą od 60-70% powierzchni plakatu. Umieszczenie nagłówka pod treścią zwiększa liczbę czytających o około 10 %. Tekst zawierający powyżej zbyt wiele słów lub zajmujący ponad 20 % ogólnej powierzchni billboardu zdecydowanie zmniejsza liczbę osób, do których komunikat trafia.
3.	Kolor	Jednobarwna przestrzeń reklamy wizualnej przyciąga wzrok i działa silnie na odbiorcę, podobnie działa silne skoncentrowanie obrazu, zwłaszcza w przypadku obrazów czarno-białych. Główna cecha działająca na emocję widza np. błękit działa kojąco, agresywna czerwień powoduje pobudzenie.
4.	Nasycenie koloru	Działa na emocje. Silniejsze nasycenie powoduje wzrost reaktywności. Kolory bledsze działają uspokajająco. Jasność obrazu używana jest do przyciągania wzroku konsumenta do konkretnego miejsca plakatu. Ciemny element na jasnym tle powoduje zwrócenie uwagi na tę jego część. Działa na emocje, lecz nadmiar ciemnych kolorów częściej wywołuje stan smutku.
5.	Wyrazistość	Stosowanie różnych krojów pisma i umieszczanie wielu małych obiektów utrudnia właściwy odbiór treści przekazu.
6.	Kształt	Kształty o ostrych krawędziach posiadają silniejsze nasycenie emocjonalne niż kształty wypukłe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Strużycki, T. Henryczek, *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007, s. 55.

[4] por. D. Bernstein, *Billboard, reklama otwartej przestrzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 178.

Reklama zewnętrzna, jako środek masowego przekazu, obejmuje liczne nośniki reklamy mające wspólny cel marketingowy. Wszelkie formy reklamy zewnętrznej mają za zadanie dotarcie do klientów, z których wielu nosi się z zamiarem dokonania zakupu. Cel ten osiągany jest za pomocą kolorowego, rzucającego się w oczy przekazu, który trudno zignorować[5].

Reklama zewnętrzna to jedna z najstarszych form komunikacji masowej. Obecna jest praktycznie wszędzie w miejskiej przestrzeni publicznej. Widownię reklamy zewnętrznej stanowią wszyscy, którzy wychodzą z domu. Za pośrednictwem oudooru można skutecznie dotrzeć do dowolnej grupy docelowej i jednocześnie do wszystkich pozostałych grup tworzących populację. Jest to jedyne medium, które nie wymaga aktywności ze strony widza i w przeciwieństwie do TV, radia, prasy, czy Internetu, nie wymaga od niego ponoszenia nakładów finansowych. Outdooru nie kupuje się w kiosku, nie prenumeruje, nie płaci za odbiór kodowanego sygnału telewizyjnego czy internetowego. Warunkiem oddziaływania reklamy jest po prostu wyjście na zewnątrz. Przekazy płynące z reklamy ulicznej są odbierane przez adresatów niezależnie od ich woli – aby je wykluczyć musieliby przecież poruszać się po ulicy z zamkniętymi oczami.

Outdoor zapewnia reklamodawcy bezpośredni i trudny do pominięcia wielokrotny kontakt odbiorcy z przekazem reklamowym. Reklama zewnętrzna zajmuje drugie po telewizyjnej miejsce pod względem czasu kontaktu z medium reklamowym. Niewątpliwym atutem reklamy zewnętrznej jest jej masowy charakter i szeroki zasięg, przy jednoczesnej możliwości targetowania przekazu reklamowego. Elastyczność terytorialna outdooru umożliwia szeroki zasięg kampanii, jak i możliwość regionalizacji przekazu reklamowego.

Outdoor jest oceniany przez adresatów komunikatów reklamowych jako najmniej natrętna i najmniej irytująca forma reklamy. Wg badania Millward Brown SMG/KRC reklama na plakatach jest najmniej dokuczliwą formą reklamy (tylko 5% konsumentów uważa, że jest dokuczliwa, podczas gdy w przypadku reklamy telewizyjnej sądziło tak 72% respondentów).

Współczesne społeczeństwa są coraz bardziej aktywne i mobilne. Rośnie liczba samochodów, konsumenci coraz więcej czasu spędzają na zewnątrz, częściej podróżują. Olbrzymim atutem reklamy zewnętrznej jest to, że zapewnia ogromną, rosnącą widownię. Nie tylko wielkość widowni, ale także jej profil sprawia, że outdoor stanowi ważną składową media-mixu. Najważniejszymi zaletami reklamy zewnętrznej są:

- Masowy zasięg. Proces fragmentaryzacji mediów elektronicznych i drukowanych powoduje, że reklama zewnętrzna pozostaje ważnym medium o masowym zasięgu oddziaływania;

[5] J. T. Russell, W. R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2000, s. 362.

- Atrakcyjna widownia. Znaczenie reklamy zewnętrznej rośnie wraz ze zmianami zachodzącymi w stylu życia mieszkańców miast. Outdoor dociera do najbardziej aktywnych i najatrakcyjniejszych dla marketerów grup konsumentów: do młodzieży, rodzin chętnie odwiedzających galerie handlowe, pań domu robiących zakupy w hipermarketach, na targowiskach i w innych miejscach;
- Duża częstotliwość kontaktu. Wynika z faktu, iż ludzie poruszając się wielokrotnie po tych samych trasach w ciągu tygodnia czy nawet jednego dnia mają kontakt z wieloma ekspozycjami tej samej reklamy, dzięki czemu z łatwością zapamiętują przekaz reklamowy;
- Elastyczność. Kampania reklamy zewnętrznej może być przeprowadzona w całym kraju, w jednym województwie, mieście czy nawet w jednej dzielnicy. Wybór nośników reklamy zewnętrznej od tablic, przez podświetlane citylighty do spektakularnych powierzchni (tzw. megasize) pozwala na zrealizowanie różnych celów kampanii, a różnorodność umiejscowienia nośników sprawia, że za ich pośrednictwem można dotrzeć do różnych grup, wybranych odbiorców. Krajowi, regionalni i lokalni reklamodawcy mogą dopasować swoje przekazy tak, aby dotarły one do poszczególnych odbiorców, poprzez wyodrębnienie pewnych obszarów lub ulic, które prowadzą, na przykład na stadion sportowy czy na place zabaw.
- Oddziaływanie obrazem. Plakat najlepiej eksponuje markę, produkt, wygląd. Reklama zewnętrzna jest idealna dla produktów (np.: odzieży, kosmetyków, żywności), dla których istotne są aspekty wizualne jak również wtedy, gdy celem jest zaprezentowanie nowego produktu lub podkreślenie jakiejś jego cechy. Szerokie możliwości kształtowania przekazu reklamowego sprawiają, iż reklama zewnętrzna posiada w sobie olbrzymi potencjał kreatywny;
- Innowacyjność. Najbardziej nowatorskie kampanie reklamowe nie mogą się odbyć bez implementacji reklamy zewnętrznej. Branża outdoorowa nieustannie zaskakuje nowymi pomysłami – niestandardowym wykorzystywaniem tradycyjnych nośników, stosowaniem form przestrzennych czy nowymi technologiami jak mobile[6] czy ekrany plazmowe;
- Oszczędność. Z punktu widzenia kosztów reklama zewnętrzna jest najwydajniejszym ze wszystkich środków masowego przekazu. Kosztuje siedmiokrotnie mniej niż telewizja, trzykrotnie mniej niż reklama prasowa i połowę ceny reklamy radiowej[7].

Reasumując, do głównych atutów reklamy zewnętrznej należy zaliczyć bezpłatność (dla odbiorców), nienachalność, dostępność, powszechność - outdooru nie trzeba włączać, przełączać kanału TV, wertować stron gazety lub czasopisma - oraz elastyczność - agencje reklamowe mają do dyspozycji różnorodne typy i formaty nośników oraz czas ekspozycji.

[6] Powierzchnia reklamowa pojazdu poruszającego się ulicami miasta, np. ciągnącego specjalną lawetę.

[7] www.clearchannel.com.pl

Do głównych wad reklamy zewnętrznej można zaliczyć relatywnie niski poziom przyciągania uwagi. Ponieważ odbiór reklamy zewnętrznej jest zarówno bezwolny, jak i krótkotrwały, jest on powierzchowny, nawet wśród najbardziej lojalnych klientów danego produktu. W dodatku przeciętny tekst reklamy ulicznej zawiera od siedmiu do dziesięciu słów[8]. Pewnym ograniczeniem w jej wykorzystaniu bywają niekiedy kłopoty z dostępnością korzystnych miejsc ekspozycyjnych. Ponadto firmy outdoorowe napotykają na następujące problemy:

1. brak zgody architekta miejskiego na instalację niektórych nośników reklamowych, np. dużych szyldów znajdujących się nad chodnikiem i montowanych prostopadle do jego ciągu[9];
2. brak zezwoleń na umieszczanie billboardów zbyt blisko pasa drogowego;
3. skargi części kierowców na to, że wielkie ekrany ledowe dekoncentrują i oślepiają ich przy niebezpiecznych skrzyżowaniach bardzo ruchliwych tras komunikacyjnych;
4. protesty niektórych organizacji społecznych, z tego powodu, że ich zdaniem treść billboardów uwłacza godności człowieka i narusza zasady współżycia społecznego[10];
5. skargi mieszkańców na agresywne treści zamieszczane na banerach np. przed wyborami parlamentarnymi lub samorządowymi[11];
6. skargi mieszkańców na wykorzystywanie mediów naruszających ich prawo do wypoczynku w miejscu zamieszkania[12].

Historia rozwoju reklamy zewnętrznej
The History of development external advertising

Początek reklamy zewnętrznej sięga najwcześniejszych cywilizacji. Już w czasach starożytnych stosowano reklamę zewnętrzną w postaci napisów na ścianach budynków, kamiennych i terakotowych szyldach karczm. W średniowiecznych uliczkach umieszczano znaki cechowe gwarantujące wysoką jakość wytwarzanych wyrobów np. złotniczych czy sukienniczych. Tysiące lat temu Egipcjanie wykorzystywali wysokie skalne obeliski do publikacji przepisów prawa stanowionego przez faraonów i najwyższych kapłanów. W ruinach Pompei odkryto ściany domów pokryte ogłoszeniami zachwalającymi najlepsze łaźnie i mleczarnie. Kupcy ręcznie malowali znaki lub wyklejali plakaty na ścianach i płotach, nad witrynami sklepów. Od tego czasu oczywiście wiele się zmieniło, szczególnie jeśli chodzi o metody i nowoczesne strategie oddziaływa-

[8] J. T. Russell, W. R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, op. cit., s. 365.

[9] Podobna sytuacja odnosi się do standów (tzw. potykaczy) utrudniających ruch pieszych.

[10] Przykładowo dotyczyły one niektórych reklam Benettona oraz sposobów reklamowania bielizny damskiej.

[11] Dyskomfort budzi również tempo uprzątania plakatów reklamowych w okresie powyborczym.

[12] Montaż na dużej powierzchni bloku mieszkalnego siatek reklamowych utrudniających dostęp słońca, instalowanie agresywnych, ciągle migających reklam świetlnych, itp.

nia outdooru. Ta forma reklamy przebyła długą drogę od przekazywania informacji na zwojach papirusów do oddziaływania obrazem i emocjami[13].

Rozwój różnych form reklamy wiąże się z wynalazkami, które radykalnie zmieniły obraz życia społecznego. W 1450 roku Johannes Gutenberg wynalazł czcionkę drukarską. Był to niezbędny krok do pojawienia się reklam w formie ulotek. Plakaty ilustrowane stały się rzeczywistością dopiero w 1796 roku, kiedy dopracowano proces litografii[14]. W celu zaoferowania bardziej atrakcyjnych dla klientów tablic umieszczonych w punktach o dużym natężeniu ruchu zaczęto budować specjalne konstrukcje dla plakatów reklamowych (tzw. bill posters).

W 1835 roku powstał w Nowym Jorku pierwszy plakat zewnętrzny o wymiarach ponad 50 stóp kwadratowych. Wykonała go pracownia Jared Bell'a, gdzie drukowano plakaty na potrzeby cyrku. W 1850 roku po raz pierwszy użyto reklamy zewnętrznej w środkach komunikacji miejskiej tj. w wagonach kolejowych i na dworcach.

Pierwsze spośród zachowanych umów na dzierżawę powierzchni reklamowych pochodzą z 1867 roku. Powstało wówczas około 300 małych firm drukujących plakaty i wykonujących tablice reklamowe. Nie tylko konkurowały one ze sobą o klientów, ale rozpoczęły współpracę w walce o wspólne sprawy całej branży. W efekcie lata 70 XIX wieku to czas narodzin pierwszego Międzynarodowego Stowarzyszenia „Plakaciarzy".

W 1900 roku w Stanach Zjednoczonych, podczas trwania narodowych kampanii reklamowych, wprowadzono standardowe billboardy. Pewność, że ta sama reklama może pasować do wszystkich tablic reklamowych we wszystkich stanach USA spowodowała, że najwięksi reklamodawcy rozpoczęli masową produkcję billboardów na rynek krajowy. W 1912 roku ustandaryzowany serwis outdoorowy był osiągalny dla reklamodawców niemal w każdym głównym centrum miejskim[15]. W następnym roku powstał komitet edukacyjny, którego zadaniem było zdobywanie od instytucji przemysłowych dotacji na reklamę społeczną. Praktyka wykorzystywania pustych, niesprzedanych tablic na cele społeczne jest stosowana do dnia dzisiejszego. Propagowano na nich pozytywne wzorce patriotyzmu, modelu życia i konsumpcji.

W lutym 1934 roku utworzono Traffic Audit Bureau, tzw. biuro monitorujące ruch uliczny, którego zadaniem było dostarczanie reklamodawcom danych pozwalających na ocenę postrzegalności reklam ulicznych. W 1962 roku francuska firma oudoorowa, JCDecaux wykorzystała dla reklamy zewnętrznej nowe medium - wiaty przystanków autobusowych. Te popularne miejsca reklamy outdoorowej były budowane bez ponoszenia kosztów przez miasto i utrzymywane z przychodów z reklam.

[13] A. Mikosz, *Uwodzenie outdoorem*, Marketing w praktyce, nr 3 (121), marzec 2008, s. 10.

[14] www.stroer.pl

[15] www.outdoorinfo.pl

W 1975 roku Instytut Reklamy Zewnętrznej (Institute of Outdoor Advertising) wprowadził pomiar efektywności billboardów. Pomysł polegał na przedstawieniu nowo koronowanej Miss USA Shirley Cochran na billboardach w całym kraju. Rozpoznawalność jej nazwiska po zakończeniu kampanii wzrosła niemal dziesięciokrotnie.

W latach 90-tych technika cyfrowa przeobraziła rynek reklamy outdoorowej przez zastosowanie komputerowo tworzonych wielkoformatowych billboardów. Agencje outdoorowe oferowały stale rosnący wybór mediów wykorzystywanych do emisji reklamy. Wykorzystywano widoczne powierzchnie w takich miejscach jak wiaty przystanków autobusowych, kioski, lotniska, tramwaje, autobusy, taksówki, lawety z wielkimi billboardami ciągnione przez taksówki, mobile i inne.

Współczesna era reklamy ulicznej związana jest z globalizacją świata, zanikaniem granic i barier, bardzo dynamicznym rozwojem motoryzacji i wykształceniem się mobilnego społeczeństwa. Reklama uliczna korzysta nie tylko z powstania mobilnej populacji i klimatu otwartości w międzynarodowych relacjach, lecz także z nowych technik druku i rozrastającego się przemysłu reklamowego, który zawsze poszukiwał efektywnych sposobów dotarcia do potencjalnych klientów. Ponadto coraz większą rolę odgrywają instytucje nadzorujące przestrzeganie prawnych i etycznych norm przez reklamodawców[16]. Jedną z nich jest Amerykańskie Stowarzyszenie Reklamy Ulicznej, które założyło organizację działającą pod nazwą Biuro Kontroli Handlu do Pomiaru Środków Masowego Przekazu. Jej zadaniem jest weryfikacja autentyczności danych na temat zasięgu i skuteczności kampanii reklamowych.

Reklama zewnętrzna w Polsce rozwinęła się po roku 1990. Dopiero wówczas w szarym krajobrazie polskich miast pojawiły się pierwsze plakaty reklamowe „Ojciec prać? Prać, ale tylko w Pollenie 2000" oraz „Siła spokoju" – w ramach kampanii wyborczej Tadeusza Mazowieckiego. W coraz większą liczbę nośników reklamy ulicznej zainwestowały AMS, Plakanda, Europlakat, Mercurius i Outdoor[17]. Dobra koniunktura ekonomiczna kraju w połowie lat dziewięćdziesiątych zapewniała agencjom outdoorowym warunki do dynamicznego rozwoju. Niekiedy klienci wręcz musieli czekać na możliwość umieszczenia swojej reklamy na tablicach. Pojawiły się nośniki ponadstandardowe, np. oświetlone. AMS przejął Mercuriusa i zadebiutował na giełdzie. Do Polski wkroczył niemiecki potentat Ströer a Cityboard stworzył ogólnopolską sieć nośników 6x3 m. Wkrótce potem koniunkturę w branży pogorszyło wprowadzenie ograniczeń w reklamie papierosów i alkoholu. Zaostrzyła się walka konkurencyjna, której efektem były gorsze rezultaty poszczególnych graczy rynkowych. Proces ten przyspieszył konsolidację branży. Aktualnie najwięksi po-

[16] por. J. T. Russell, W. R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, op. cit., s. 362.

[17] por. dane Izby Gospodarczej Reklamy Zewnętrznej, www.igrz.com.pl.

tentaci (Ströer, Agora, Clear Channel) oczekują wzrostu zainteresowania klientów swoja ofertą. Firmy te kładą duży nacisk na badania marketingowe, których wyniki udowadniają korzyści stosowania kampanii outdoorowych.

Rodzaje nośników reklamowych wykorzystywanych w kampaniach outdoorowych
The media types used in the outdoor advertising campaigns

Reklama zewnętrzna należy do mediów nieselektywnych, dlatego przekaz musi być zrozumiały dla każdego, zwłaszcza, że przeciętna długość kontaktu odbiorcy z przekazem wynosi zaledwie 2-3 sekundy, a w przypadku skierowania przekazu do pieszych długość kontaktu dochodzi średnio do 7 sekund. Zaleca się, by przekaz składał się z co najwyżej 4 do 7 słów, opatrzonych prostym rysunkiem bądź zdjęciem produktu. Jak już wspomniano wielką uwagę należy przywiązywać do układu treści na plakacie, tła, wielkości czcionki. Przykładowo, litery o wysokości 60 cm można odczytać z odległości 250 metrów, czcionkę 15 centymetrową z odległości 60 metrów, natomiast czcionkę 3 centymetrową co najwyżej z 12 metrów[18]. Odpowiednia czcionka tworzy pierwsze wrażenie, które później trudno zmienić bez względu na to jak dobra będzie kampania. Dobór czcionki musi odzwierciedlać naturę marki, produktu lub usługi, a dokładne przestudiowanie logo może przynieść istotne wskazówki, jakiej czcionki użyć. Dobra kreacja artystyczna oznacza umiejętność przygotowania wizualnej niespodzianki dla czytelnika. Zadaniem jest zaskoczyć widza, pokazać mu to, co znane w nieznany sposób[19].

Do podstawowych nośników reklamy zewnętrznej zalicza się:

- Billboard – tablica wolnostojąca lub zawieszona na ścianach budynków, o powierzchni około 12 m2 – z reguły o wymiarach 5,04 m na 2,38 m lub 4m na 3m. Najczęściej umieszczany przy ulicach lub drogach poza obszarami zabudowanymi. Często jest dodatkowo oświetlony dla zapewnienia odpowiedniej widoczności plakatu nocą;
- Cityboard – wielkoformatowa, oświetlona tablica wolnostojąca, o wymiarach 6 na 3m;
- Supercityboard – wielkoformatowe tablice o wymiarach 12m na 4m, umiejscowione przy głównych szlakach komunikacyjnych;
- Megacityboard – nośnik o wymiarach 18 na 9m umieszczony na słupie składającym się z dwóch tablic reklamowych połączonych ze sobą krótszym bokiem;
- Mammutboard – wielkoformatowy, oświetlony nośnik o wymiarach 10m na 12m, montowany na ścianach budynków;

[18] A tymczasem badania ichtiologów dowodzą, że np. sokół mógłby czytać gazetę z wysokości 300 metrów nad ziemią.

[19] K. Burtenshaw, N. Mahon, C.Bartof, *Kreatywna reklama*, PWN, Warszawa 2007, str. 118 i dalsze.

- City Light Poster – (tzw. CLP, Cityligh) – gabloty i tablice reklamowe umieszczone na przystankach komunikacji miejskiej i latarniach, o wymiarach 1,2m na 1,8m. Plakat reklamowy jest zawieszony za szybą z tworzywa i zazwyczaj podświetlony;
- Frontlight - potocznie zwany banerem materiał doskonały do reklamy zewnętrznej, odporny na czynniki atmosferyczne, niezawodny i wykorzystywany w bardzo szerokim zakresie;
- Backlight - rodzaj banerów wykorzystywanych do podświetleń, zadruk z dwóch stron rozprasza światło, jest idealny do większych kasetonów zewnętrznych.
- Backlight scroll – nośnik posiadający po trzy lub więcej zmieniające się powierzchnie ekspozycyjne. Nośniki typu backlight scroll wprowadzone zostały na polski rynek w roku 2006 przez dwie firmy: Ströer („super-scroll) oraz AMS S.A. („cityscroll");
- Diapazon – wolnostojące tablice na betonowych cokołach o wymiarach 1,2m na 2m;
- Bandy – bardzo popularne nośniki o powierzchni 5m2 umieszczone wokół boisk sportowych;
- Mobil – dużych rozmiarów plakat umieszczony na przyczepach i lawetach samochodowych, ciągnionych reprezentacyjnymi ulicami miasta;[20]
- Ekspozytur – ramka z plakatem o wymiarach 0,6m na 0,8m, eksponowana w punktach sprzedaży;
- Plakat B1 – plakat rozwieszony m.in. na słupach ogłoszeniowych;
- Sandwicz – tablica o wymiarach 1m na 1,4 m, przytwierdzona do słupa oświetleniowego;
- Reklama pneumatyczna, reklama dmuchana - mobilny, bardzo szybki w montażu, pneumatyczny nośnik reklamy outdoorowej. Jest łatwy w transporcie, zapakowany ma małe gabaryty. Jest lekki i efektowny. Stosowany jest na wszelkich imprezach plenerowych, ale eksponowany bywa z reguły jedynie przez krótki okres;
- Blok-up – wielkoformatowe plansze reklamowe, rozciągnięte na metalowej konstrukcji montowanej na ścianach budynków, podświetlone od zewnątrz. Reklamy wielkoformatowe znajdują się zazwyczaj bezpośrednio na elewacjach budynków lub w czasie remontu budynku - na rusztowaniach. Są one wykonane z siatki winylowej, która przepuszcza światło lub z pełnego winylu, który nie przepuszcza promieni świetlnych. Reklamy wielkoformatowe mają powierzchnię powyżej 100 m2. Niestandardowym rozwiązaniem w reklamie zewnętrznej jest reklama ambientowa, tzw. opakowywanie budynków lub inna reklama z wykorzystaniem form trójwymiarowych. Reklamy wielkoformatowe zlokalizowane są w newralgicznych punktach miast: w pobliżu głów-

[20] Por. J. Lux, A. Michalska-Kobiela, *Reklama*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam" Warszawa 2001, s. 14.

nych węzłów komunikacyjnych, centrów handlowych, ośrodków rozrywkowych, miejsc prestiżowych i ośrodków życia kulturalnego[21]. Reklama wielkoformatowa jako medium doskonale sprawdza się w kampaniach wizerunkowych, gdy trzeba zbudować świadomość marki oraz w promocji produktów ekskluzywnych. Wielki format jest postrzegany jako medium budujące zarówno prestiż firmy jak i dobry wizerunek marki.

Rynek reklamy outdoor w Polsce
The outdoor advertising market in Poland

Wielkość sprzedaży branży „out of home" w Polsce wyniosła w czwartym kwartale 2010 roku 170,4 mln zł wobec 159,0 mln zł w tym samym okresie roku poprzedniego. Była tym samym wyższa w stosunku do czwartego kwartału 2009 roku o ponad 7,2%. W latach 2008-2010 zanotowano spadek wielkości sprzedaży reklamy zewnętrznej (2008 – 707 mln zł, 2009 – 607 mln zł i 2010 - 603 mln zł. Wielkość sprzedaży branży „out of home" w Polsce była w 2010 roku niższa o 0,7%, aniżeli w roku 2009 i o 14,7% niższa niż w roku 2008. Spowolnienie gospodarcze wymusiło na firmach większą dyscyplinę finansową i rezygnację z nierentownych nośników reklam. Prognozy na rok 2011 i 2012 są bardziej optymistyczne – wzrost obrotów o około 5% przy założeniu stabilnego rozwoju gospodarczego naszego kraju.

Głównymi reklamodawcami w 2010 roku były sieci handlowe (16,3% zleceń), operatorzy telefonii komórkowej (15,4%), firmy odzieżowo-obuwnicze (5,3%), banki (3,3%) i podmioty finansujące kampanie wyborcze (4,5%). Reklama zewnętrzna stała się atrakcyjna także dla przedsiębiorstw funkcjonujących w tych sektorach, które jeszcze kilka lat temu korzystały z niej w niewielkim stopniu, koncentrując się głównie na reklamie telewizyjnej i prasowej – np. firmy oferujące „środki osobistej pielęgnacji ciała", „artykuły wyposażenia domu i biura" czy „usługi finansowe".

Analizując całkowitą liczbę nośników reklamy zewnętrznej w Polsce należy podkreślić, że według stanu na dzień 31 grudnia 2010 roku największą ich liczbą dysponuje firma AMS S.A. (45 994), następnie Ströer, który jesienią 2010 roku przejął firmę News Outdoor Poland (19 838), dalej Mini Media (8 655) i Clear Channel Poland (8 141). Szczegółowe dane na ten temat zaprezentowano w tabeli 2.

Standardowe nośniki reklamy outdoor typu frontlight 12 m² pozostają obok nośników typu frontlight 18 m² podstawowymi powierzchniami ekspozycyjnymi w ogólnopolskich kampaniach promocyjnych. Pomimo, że ich liczba zmniejsza się w ostatnich trzech latach (w ubiegłym roku o niemal dwa tysiące),

[21] www.signtech.com.

to nadal są one ważnym medium informowania klientów o nowościach rynkowych. Główną rolę w kampaniach wizerunkowych przejęły nośniki w formacie 18 m². Nie zmienia to jednak faktu, że optymalnie zlokalizowana sieć nośników w formacie 12 m² nadal znajduje wielu klientów, dla których liczy się jej szeroki zasięg i korzystna cena wynajmu powierzchni reklamowej.

Tabela 2. Główni właściciele nośników reklamy outdoorowej w Polsce w 2010 roku[22]
Table 2. The main media owners of the outdoor advertising in Poland in 2010

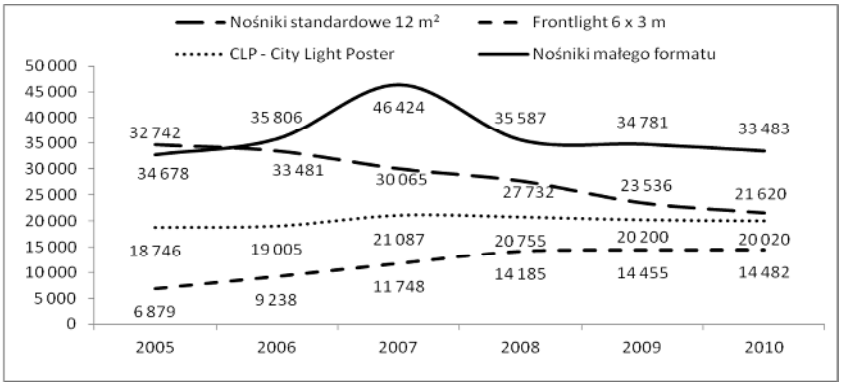
Rodzaj nośnika	Liczba	Udział w rynku		Rodzaj nośnika	Liczba	Udział w rynku
Frontlight 6 x 3 m				**CLP - City Light Poster**		
Ströer out of home media	5.843	40,35		AMS S.A.	11.881	59,35
Cityboard Media	4.917	33,95		Clear Channel Poland	4.993	24,94
Clear Channel Poland	1.974	13,63		Ruch S.A.	1.784	8,91
AMS S.A.	1.461	10,09		Business Consulting	867	4,33
Inne	287	1,98		Inne	495	2,47
Łącznie	14.482	100,00		Łącznie	20.020	100,00
Frontlight 12 x 4 m				**Frontlight 12 x 3 m**		
Cityboard Media	621	60,00		Ströer out of home media	673	80,99
JETLine	324	31,30		Supersigns	103	12,39
Ströer out of home media	59	5,70		Headz	51	6,14
Inne	31	3,00		Inne	4	0,48
Łącznie	1.035	100,00		Łącznie	831	100,00
Backlight 8 x 4 m				**Backlight 6 x 3 m**		
AMS S.A.	314	63,82		AMS S.A.	937	97,71
Clear Channel Poland	78	15,85		Inne	22	2,29
Headz	45	9,15		Łącznie	959	100,00
Gigaboard	40	8,13		**Backlight scroll 9 m²**		
Ströer out of home media	15	3,05		Ströer out of home media	1.010	64,29
Łącznie	492	100,00		AMS S.A.	561	35,71
Nośniki małego formatu (do 3 m²)				Łącznie	1.571	100,00
AMS S.A.	22.153	66,16		**Nośniki standardowe 12 m²**		
Mini Media	8.655	25,85		Ströer out of home media	11.251	52,04
Clear Channel Poland	1.026	3,07		AMS S.A.	8.471	39,18
Inne	1.649	4,92		Inne	1.898	8,78
Łącznie	33.483	100,00		Łącznie	21.620	100,00

[22] Izba Gospodarcza Reklamy Zewnętrznej prezentuje dane dotyczące ilości nośników reklamy outdoorowej na podstawie danych uzyskanych od: AMS S.A., Cityboard Media, Clear Channel Poland, Ströer Out of home Media. Raport zawiera także dane firm: euroAWK, BP Media (wraz z podmiotami z grupy), Business Consulting, Defi, Gigaboard Polska, Globart, Headz Marketing Partner, JETLine, Koneser, Mini Media, Outdoor3Miasto, Ruch S.A., Schulz Media, Supersigns, Warexpo i firmy Wadwicz (dawniej Żak) Sowarzyszenie Polish Digital Signage Association.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Izby Gospodarczej Reklamy Zewnętrznej, www.igrz.com.pl.

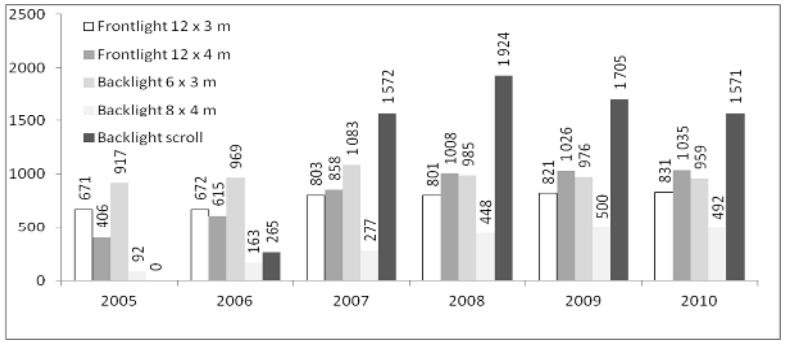
Na wykresach 1 i 2 przedstawiono zmiany liczby podstawowych nośników reklamy zewnętrznej w Polsce w latach 2005 – 2010. Nośniki małego formatu są lokalizowane zarówno w przestrzeni publicznej (na zewnątrz, na ulicach), jak i w przestrzeniach zamkniętych (galerie handlowe, centra biznesowe, uczelnie, szkoły, stacje paliw). Firma Mini Media posiada w tym segmencie nośniki typu „miniboard" nawet w niektórych miastach powiatowych. Ponadto wśród tych mediów występują tak zwane nośniki „sezonowe", umiejscawiane w kurortach nadmorskich, górskich, narciarskich, itp.

Wykres 1 Podstawowe nośniki reklamy outdoor w Polsce w latach 2005-2010
Figure 1 The basic media of the outdoor advertising in Poland in the years 2005 to 2010



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Izby Gospodarczej Reklamy Zewnętrznej, www.igrz.com.pl

Wykres 2. Wybrane nośniki reklamy outdoor w Polsce w latach 2005-2010
Figure 2. The selected media of the outdoor advertising in Poland in the years 2005 to 2010



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Izby Gospodarczej Reklamy Zewnętrznej, www.igrz.com.pl

Odnotować należy stabilną sytuację w segmencie nośników typu frontlight 36 i 48 m² oraz backlight 18 i 32 m². Pozostają one atrakcyjnym uzupełnieniem każdej kampanii outdoorowej. Na rozwój branży negatywnie wpływają ograniczenia i zakazy wynikające z zaostrzenia przepisów prawnych. Władze miast i gmin podejmują na ich podstawie niekorzystne dla agencji reklamowych decyzje administracyjne. Przykładowo w Warszawie nośniki reklamy nie mogą być umieszczane:

- na obiektach wpisanych do rejestru zabytków,
- w sposób powodujący przesłanianie charakterystycznych widoków na obiekty wpisane do rejestru zabytków, a także pomników, rzeźb i miejsc pamięci narodowej,
- w pasie dzielącym jezdnie oraz na barierkach oddzielających jezdnie i torowiska,
- na obiektach urzędów administracji rządowej i samorządowej, z wyjątkiem reklam remontowo budowlanych,
- na ażurowych balustradach balkonów i tarasów,
- w parkach, zadrzewionych skwerach, cmentarzach i na innych terenach zieleni miejskiej, a także na ich ogrodzeniach,
- na pomnikach przyrody,
- w szpalerach drzew, na drzewach, a także w sposób powodujący pogorszenie warunków wegetacyjnych drzew,
- w sposób utrudniający odczytanie znaków drogowych,
- w sposób ograniczający widoczność z kamer wizyjnych systemu monitoringu miejskiego[23].

Nośniki reklam nie powinny być umieszczane na mostach, wiaduktach, kładkach, barierach dźwiękochłonnych, ogrodzeniach obiektów sakralnych i cmentarzy. Ponadto ustalane są minimalne odległości dotyczące oddalenia nośników reklam od wymienionych obiektów i skrzyżowań dróg.

Podsumowanie
Conclusion

Reasumując rozważania zawarte w niniejszym artykule należy podkreślić, że immanentną cechą gospodarki wolnorynkowej jest konieczność zdobywania i utrzymywania klientów. Cel ten osiąga się coraz trudniej, szczególnie w realiach permanentnej nadprodukcji towarów masowych. Obecnie nie wystarczy dbałość o jakość wyrobów czy usług, niezbędne jest skuteczne nawiązanie kontaktu z potencjalnym nabywcą. Cel ten osiąga się korzystając z reklamy, która służy kreowaniu zarówno obrazu produktu (usługi), jak i potrzeb klientów. Trudno przecenić jej gospodarcze znaczenie. Z jednej strony pomaga

[23] por. załącznik nr 1 do Zarządzenia Prezydenta m. st. Warszawy z dnia 14.11.2007, Nr 961/2007, www.bip.warszawa.pl

wprowadzić towar na rynek, informując o nim, a z drugiej tworzy ogromny przemysł poczynając od copywriterów, przez reklamowe studia filmowe, a na produkcji i dystrybucji materiałów POS kończąc.

Reklama outdoorowa znana jest od momentu pojawienia się reklamy, jako formy komunikacji – obecna była już w czasach starożytnych, czego dowodzą ruiny Pompei. Od tego czasu wiele się zmieniło, szczególnie jeśli chodzi metody i strategie oddziaływania outdooru. Ta dziedzina reklamy przebyła długą drogę od przekazywania informacji do oddziaływania obrazem, emocjami i oryginalnym formatem. Ciągle ewoluuje, gdyż tylko poszukiwanie kreatywnych rozwiązań, niekonwencjonalnych sposobów na dotarcie do grup docelowych oraz wdrażanie nowych technik i nośników reklamy przybliża rynkowy sukces.

Reklama zewnętrzna przyciąga coraz więcej reklamodawców z nowych branż. Wiodące firmy uznają, że przyszłość tej formy reklamy leży nie tylko w rozwijaniu oferty odpowiadającej reklamodawcom, ale również w dopasowaniu wszystkich kanałów przekazu do wymogów estetyki, odpowiedzialności społecznej i projektowania urbanistycznego. Wydaje się, że podobnie jak na innych rozwijających się rynkach, także w Polsce ekspansja outdooru będzie w najbliższych latach kontynuowana. Sprzyja temu zarówno zmiana modelu konsumpcji mediów, zwłaszcza wśród ludzi młodych, jak też postępująca urbanizacja. Oblicze outdooru będzie ulegać zmianom, gdyż klasyczne, statyczne nośniki reklamowe będą z czasem zastępowane rozwiązaniami korzystającymi z najnowszych cyfrowych, ledowych i elektronicznych technologii.

Literatura
Bibliography

Bernstein D., *Billboard, reklama otwartej przestrzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Burtenshaw K., Mahon N., Bartof C., *Kreatywna reklama*, PWN, Warszawa 2007.

Lux J., Michalska-Kobiela A., *Reklama*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam" Warszawa 2001.

Mikosz A., *Uwodzenie outdoorem*, Marketing w praktyce, nr 3 (121), marzec 2008.

Russell J. T., Lane W R., *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2000.

Strużycki M., Henryczek T., *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007.

Impakt, nr 32, luty 2008.

www.clearchannel.com.pl

www.signtech.com.

www.bip.warszawa.pl

www.stroer.pl

www.outdoorinfo.pl

www.igrz.com.pl

Reklama zewnętrzna jako instrument promocji

Streszczenie

W artykule autor opisał istotę, genezę i historię rozwoju reklamy outdoorowej. Następnie dokonał klasyfikacji nośników reklamy zewnętrznej, do których należą między innymi takie media reklamowe jak: billboard, cityboard, supercityboard, megacityboard, mammutboard, blok–up, cityligh, band, mobil, plakat i inne. W drugiej części tekstu poddano analizie rynek reklamy outdoorowej w Polsce oraz korzyści i ograniczenia stosowania reklamy wizualnej.

Outdoor jest medium bardzo specyficznym. Jest on adresowany przede wszystkim do konsumentów mobilnych. Jest to medium, z którym kontakt jest bezpośredni i naturalny, którego nie trzeba włączać, ale też nie da się go wyłączyć. Jedynym warunkiem, jaki musi spełniać odbiorca, jest poruszanie się w przestrzeni miejskiej. Ta cecha reklamy zewnętrznej sprawia, że jednocześnie outdoor jest bardzo skutecznym instrumentem promocji.

Outdoor advertising as an instrument of promotion

Summary

In this article the author describes the nature, origins and history of the development of outdoor advertising. Then made a classification of outdoor advertising media, which include among other advertising media such as billboards, cityboard, supercityboard, megacityboard, mammutboard, the block-up, cityligh, band, mobile, poster and more. The second part analyzed the outdoor advertising market in Poland and the benefits and limitations of visual advertising.

Outdoor media are very specific. They are addressed primarily to mobile consumers. It is a medium with which contact is direct and natural, one doesn't need to turn it on, but also can not turn it off. The only condition to be fulfilled by the recipient, is moving in urban space. This feature of the outdoor advertising makes the outdoors very effective instrument for the promotion.

JAN GALICKI
Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym

Knowledge management in a service business

Wprowadzenie
Introduction

Zarządzanie organizacją gospodarczą, jaka niewątpliwie jest każde przedsiębiorstwo usługowe to ustalenie jej celów i powodowanie ich realizacji przez zarządzającego posiadającego uprawnienia decyzyjne w tym zakresie. Zwykle proces ten składa się z zespołu działań skierowanych na zasoby danej organizacji.

Współcześnie do zasobów tych zalicza się:

- zasoby ludzkie,
- zasoby finansowe,
- zasoby rzeczowe,
- zasoby informacyjne.

Ta ostatnia grupa zasobów obejmuje także wiedzę, którą definiuje się ogólnie, jako zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania.

Wiedza jest specyficznym zasobem każdej organizacji, gdyż dynamizuje jej rozwój.

Przedsiębiorstwo usługowe to organizacja prowadząca działalność gospodarczą zaspakajającą potrzeby innych podmiotów życia społecznego przez świadczenie usług, przy czym działalność ta ma przynosić korzyści majątkowe i jest prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela(i).[1]

Świadczenie usług jest „użytecznym produktem niematerialnym, który wytwarza praca ludzka (czynności) w procesie produkcji poprzez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowiek traktowany jako osoba fizyczna, intelekt czy cząstka określonej społeczności, przedmioty materialne) celem zaspokojenia potrzeb ludzkich".[2]

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

[2] M. Daszkowska, *Usługi jako dziedzina biznesu*, [w]: *Encyklopedia biznesu*, t. 2, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 1060.

Według numerycznej definicji do usług najczęściej zalicza się:

- handel,
- transport,
- hotele,
- restauracje,
- pośrednictwo finansowe,
- poczta,
- szkoły,
- szpitale,
- turystyka,
- gospodarka komunalna,
- administracja publiczna.[3]

Natomiast do specyficznych cech usług można zaliczyć:

- cechy pierwotne:

- niematerialność,
- uzależnienie nabywcy od usługodawcy,
- jednoczesność produkcji i konsumpcji,
- konieczność istnienia potencjału usługowego przed rozpoczęciem transakcji,
- zmienna jakość transformacji,
- ryzyko nabywcy, niezbędne zaufanie do usługodawcy,
- duże zróżnicowanie oraz zindywidualizowanie poszczególnych rodzajów usług;

- cechy wtórne:

- usługi nie można odsprzedać,
- niektóre specyficzne cechy usług są traktowane jako instrumenty marketingu.[4]

Wyczerpujące przedstawienie problematyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym wymaga:

- objaśnienia pojęcia wiedzy wraz z ukazaniem jej systematyki,
- przedstawienia mechanizmu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym,
- ukazania uwarunkowań zapewniających sprawność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym.

[3] Tamże, s. 1059.

[4] J.M. Rathmell, *Marketing In the Service Sector*, Cambridge Mass 1974, s. 6.

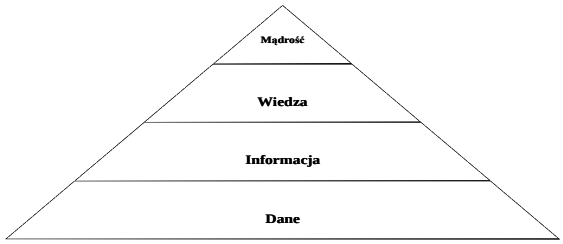
Pojęcie i systematyka wiedzy
The concept and systematics of knowledge

Potocznie wiedzę określa się jako „ogół wiadomości z jakiejś dziedziny zdobytych przez naukę”[5], przy czym nauka bywa kojarzona z ogółem uporządkowanej wiedzy ludzkiej, z dyscyplina badawczą.

Termin ten bywa rozumiany w znaczeniu węższym i w znaczeniu szerokim. W znaczeniu węższym wiedza to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnościami ich wykorzystywania, natomiast w znaczeniu szerokim wiedza to zbiór wszelkich informacji, poglądów, wierzeń itp., którym przypisuje się wartość poznawczą i/lub praktyczną.[6]

W organizacji gospodarczej wiedza należy do zasobów niematerialnych i usytuowana jest w trójkącie tych zasobów między informacjami a mądrością (rys. 1).

Rysunek 1. Trójkąt niematerialnych zasobów organizacji
Figure 1. The triangle of immaterial resources of an organization



Źródło: J. Kisieliński, Zarządzanie, PWE, Warszawa 2008.

A. Koźmiński definiuje wiedzę jako zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretacji, zorganizowany w szczególny sposób, który odpowiada zamierzeniom swoich twórców i użytkowników.[7]

Natomiast B. Wawrzyniak zauważa, że w organizacji gospodarczej podstawowym problemem nie jest wiedza sama w sobie, ale jej zastosowanie w praktyce.

[5] *Słownik poprawnej polszczyzny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 862.

[6] J. Kisieliński, *Zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 254.

[7] A. Koźmiński, *Wstęp*, [w]: *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 8.

J. Kisieliński stwierdza ponadto, że wiedza jest zasobem niematerialnym i tworzy kapitał intelektualny organizacji, który nie zużywa się w trakcie jej udostępniania, ale jej wartość może się zmieniać w czasie, niekiedy bywa bezużyteczna a nawet szkodliwa.[8]

Pełne poznanie istoty pojęcia „wiedza" wymaga jego systematyki. Znaczenie w tym procesie poznawczym mają następujące kryteria podziału:

- stopień uogólnienia,
- dostępność poznawcza,
- dostępność praktyczna,
- zasadność wykorzystania,
- forma wyrażania (ujęcia),
- zakres wyrażania.

Pierwsze kryterium – stopień uogólnienia – prowadzi do wyróżnienia:

- wiedzy ogólnej – zrozumiałej i udostępnionej powszechnie,
- wiedzy specjalistycznej (eksperckiej) wymagającej specjalistycznego przygotowania. Ma ona szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach usługowych.

Drugie kryterium – dostępność poznawcza – pozwala wyróżnić:

- wiedzę popularną (egzoteryczną),
- wiedzę tajemną (ezoteryczną).

Trzecie kryterium – dostępność praktyczna – prowadzi do wyróżnienia:

- wiedzy jawnej,
- wiedzy tajemnej (ukrytej) często zabezpieczonej określoną forma prawną.
- Czwarte kryterium – zasadność wykorzystywania – pozwala wyróżnić:
- wiedzę użyteczną,
- wiedzę bezużyteczną,
- wiedzę szkodliwą.

Piąte kryterium – forma wyrażania (ujęcia) – prowadzi do wyróżnienia:

- wiedzy sformalizowanej, zapisanej w określonej postaci np. wzorów chemicznych, reguł postępowania, procedur,
- wiedzy niesformalizowanej, pozostającej w pamięci określonych osób.
- Następne kryterium podziału – zakres wyrażania wiedzy – pozwala wyróżnić:
- wiedzę „o" – odpowiada ona na pytanie „co?", „gdzie?" – zwana także wiedzą operacyjną,
- wiedza „jak" – zdobywana ona jest przez doświadczenia osobiste, dotyczy danego zawodu, jego specjalności,
- wiedza „dlaczego" – opiera się ona na zrozumieniu motywów działania,

[8] B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Wpisz, Warszawa 2001.

- wiedza „kto" – dotyczy znajomości, kontaktów, formalnej i nieformalnej roli poszczególnych osób.

Sumując powyższe rozważania można stwierdzić, że pojęcie „wiedza" jest pojęciem złożonym i trudnym do zwięzłego sformułowania, a z przedstawionych układów systematyzujących to pojęcie podstawowe znaczenie ma układ według kryterium stopień uogólnienia, który jest szczególnie istotny w mechanizmie zarządzania wiedza w przedsiębiorstwie usługowym.

Mechanizm zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym
Knowledge management mechanism in a service business

Ogólnie mechanizm bywa określany jako następujące po sobie w pewnej kolejności stany, procesy, zjawiska lub czynności.[9] W przypadku mechanizmu zarządzania będą to następujące po sobie grupy czynności. W zarządzaniu operatywnym (bieżącym) do tych grup czynności zwykle zalicza się:

- planowanie,
- organizowanie,
- przewodzenie (motywowanie),
- kontrolowanie.

Natomiast w zarządzaniu strategicznym (długookresowym) do tych grup czynności zalicza się:

- analizę strategiczną,
- projekcję strategii,
- implementację strategii.

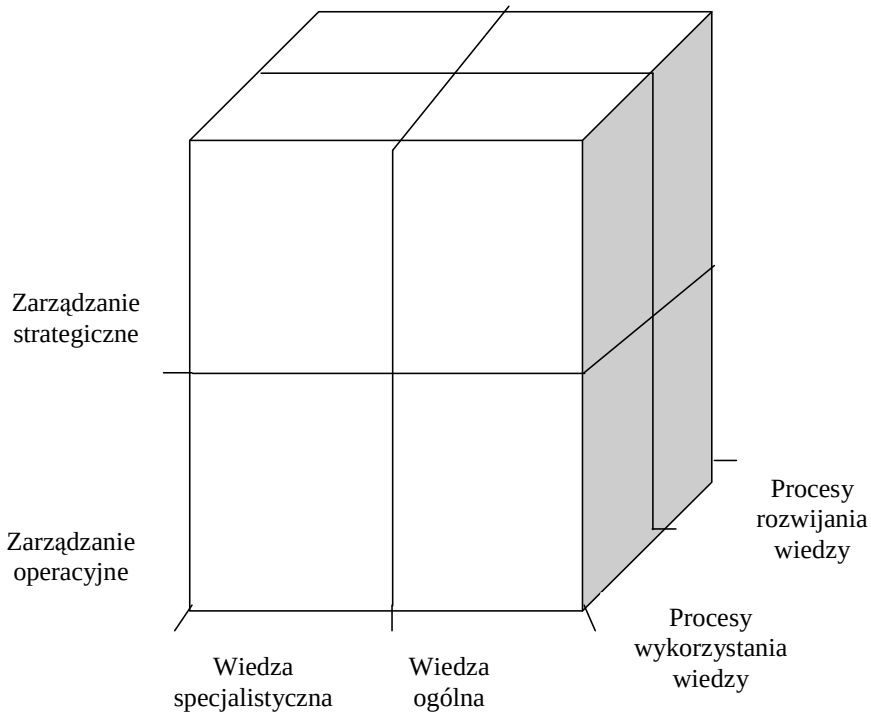
Mechanizm zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym bywa zwykle bardzo złożony. Złożoność tą można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Na rysunku 2 problem ten przedstawiono uwzględniając trzy zasadnicze wymiary:

- horyzont czasowy realizacji podejmowanych decyzji i ich wykonania, który może dotyczyć poszczególnych grup rodzajowych wiedzy, jaki i charakteru prowadzonych w tym zakresie procesów, co prowadzi do wyróżnienia zarządzania strategicznego i operacyjnego;
- grupa rodzajowa wiedzy eksponującej sposób spojrzenia na tą wiedzę w środowisku danego przedsiębiorstwa prowadzącej do wyróżnienia wiedzy specjalistycznej związanej z faktycznie świadczonymi przez dane przedsiębiorstwo usługami i wiedzy ogólnej związanej z prawidłowym funkcjonowaniem danego przedsiębiorstwa jako określonej całości;
- charakter prowadzonych procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, co pozwala wyróżnić procesy dotyczące rozwijania wiedzy w danym

[9] *Słownik języka polskiego*, t. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 132.

przedsiębiorstwie, jej potencjału i procesy wykorzystania posiadanej wiedzy.

Rysunek 2. Wymiary zarządzania wiedzą.
Figure 2. Knowledge management dimensions



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie strategiczne „wiedzą", mechanizm tego zarządzania dotyczy rozwoju przedsiębiorstwa usługowego. Zwykle sprowadza się ono do działania w długim okresie czasu – kilku a nawet kilkunastu lat – przy niepewnych danych dotyczących przyszłości, dużej ich zmienności i wysokim stopniu ryzyka.

Do grup czynności związanych z takim zarządzaniem, jak już wspomniano, zalicza się:

- analizę strategiczną obejmującą kreowanie wizji, misji i celów przedsiębiorstwa, analizę wnętrza przedsiębiorstwa i analizę otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- projekcję strategii obejmującą generowanie opcji strategicznych przedsiębiorstwa, ocenę poszczególnych opcji i wybór optymalnej,
- implementację strategii obejmująca planowanie zasobów niezbędnych do realizacji strategii, ustalenia zmian struktur organizacyjnych dla za-

pewnienia realizacji strategii, opracowanie systemów motywacyjnych i kontrolnych związanych z realizacją strategii.

Zarządzanie strategiczne „wiedzą" dotyczy dwóch wymiarów – wiedzy specjalistycznej i wiedzy ogólnej występujących w danym przedsiębiorstwie usługowym.

Wiedza specjalistyczna dotyczy realizowanych przez dane przedsiębiorstwo usług. Usługi te zalicza się do działalności wytwórczej, niematerialnej polegającej na oddziaływaniu na określony obiekt, którym w naszym przypadku może być człowiek traktowany jako osoba fizyczna, jego intelekt, cząstka określonej społeczności, przedmioty materialne.

Usługi zwykle dotyczą:

- przeciwdziałaniu powstaniu lub usuwanie dysfunkcji danego obiektu, np. stanu zdrowia człowieka, stanu sprawności technicznej przedmiotu materialnego,
- zaspokajania określonych potrzeb fizycznych i intelektualnych człowieka lub określonej społeczności,
- stosowania specyficznych metod (technologii) w danej działalności wytwórczości niematerialnej.

Na tą wiedzę specjalistyczną występującą w przedsiębiorstwie usługowym można spojrzeć procesowo i wyróżnić procesy rozwijania wiedzy i procesy jej wykorzystania.

W zarządzaniu strategicznym wiedzą podstawowe znaczenie mają procesy rozwijania wiedzy. W tych procesach generowane opcje strategiczne mogą dotyczyć m. in. prac badawczych z zakresu:

- projektowania metod (technologii) diagnozowania stanu obiektów, projektowania metod usuwania dysfunkcji w tych obiektach,
- projektowania środków stosowanych w procesach usuwania dysfunkcji w obiektach m.in. specyfików medycznych, środków konserwacji,
- projektowania metod zaspokajania potrzeb fizycznych i intelektualnych człowieka i określonych społeczności,
- projektowania konstrukcji aparatury diagnozowania i aparatury stosowanej w procesach usuwania dysfunkcji w obiektach m.in. sztucznych organów czy narządów człowieka, elektronicznej aparatury diagnozowania i naprawiania pojazdów.

Zakres generowanych opcji strategicznych w określonym przedsiębiorstwie usługowym, jak i ich wyborów do realizacji, zawsze uwarunkowany jest aktualnym potencjałem danego przedsiębiorstwa, zwłaszcza potencjału wiedzy.

Natomiast procesy wykorzystania wiedzy w zarządzaniu strategicznym wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym można by sprowadzić do:

- zastosowania rozwiniętej wiedzy w już realizowanych usługach,
- zastosowania rozwiniętej wiedzy w nowo uruchamianych usługach,
- udostępnienia rozwiniętej wiedzy innym przedsiębiorstwom usługowym z zachowaniem stosowanej ochrony prawnej.

Zarządzanie strategiczne wiedzą ogólną w przedsiębiorstwie usługowym jest związane z zapewnieniem prawidłowego funkcjonowania danego przedsiębiorstwa jako określonej całości. Również w zarządzaniu strategicznym wiedzy ogólnej można wyróżnić w ujęciu procesowym – procesy rozwijania wiedzy i procesy wykorzystania wiedzy. Często procesy te są sprzężone.

Do procesów rozwijania, a następnie wykorzystania tej wiedzy można zaliczyć badanie:

- statusu prawnego przedsiębiorstwa usługowego, np. możliwości i zasadności restrukturyzacji czy połączenia;
- zastosowania metod zarządzania w przedsiębiorstwie usługowym np. możliwości i zasadności controllingu, budżetowania, zarządzania jakością, zarządzania marketingowego;
- racjonalizacji procesów pomocniczych przedsiębiorstwa usługowego.

Zarządzanie **operacyjne** „wiedzą" dotyczy działalności bieżącej, eksploatacyjnej przedsiębiorstwa usługowego i zmierza do optymalnego wykorzystania jego zasobów. Sprowadza się to zarządzanie do decydowania w działalności, w krótkim okresie czasu przy względzie pewnych danych, małej ich zmienności, dużej liczbie zależności i niskim stopniu ryzyka.

Do grup czynności związanych z takim zarządzaniem, jak już wspominano, zalicza się:

- planowanie, czyli przewidywanie celów do osiągnięcia w przyszłości,
- organizowanie, czyli tworzenie harmonijnej struktury dysponowanych zasobów,
- przewodzenie, czyli skłanianie zatrudnionych do realizacji przewidzianych celów,
- kontrolowanie – czyli ocenianie stopnia realizacji przewidywanych celów.

Zarządzanie operacyjne wiedzą dotyczy dwóch wymiarów: wiedzy specjalistycznej i wiedzy ogólnej występujących w przedsiębiorstwie usługowym.

Wiedza specjalistyczna zapewnia bezpośrednio realizację przez dany zakład określonych usług. Na wiedzę tą można spojrzeć procesowo i wyróżniać procesy rozwijania wiedzy i procesy wykorzystania wiedzy.

W zarządzaniu operacyjnym wiedzą procesy rozwijania jej następują między innymi przez:

- prowadzenie prac badawczych rozwiązujących pojawiające się problemy, prac realizowanych samodzielnie przez dane przedsiębiorstwo lub prac realizowanych wspólnie przez wiele przedsiębiorstw;
- nabór specjalistów posiadających określoną wiedzę, niezbędną do realizowania usług przez dane przedsiębiorstwo na stałe, zatrudnienie na okresowy kontrakt menadżerski lub na pracę na umowę zlecenie;
- rozwijanie wiedzy zatrudnionych specjalistów drogą studiów podyplomowych, drogą udziału w konferencjach naukowych, stażach naukowych, drogą samokształcenia z wykorzystaniem stale rozwijanych zaso-

bów wydawnictw naukowych krajowych i zagranicznych. Do stymulacji tego rozwijania wiedzy wśród zatrudnionych należy wykorzystać bodźce ekonomiczne, bodźce pozaekonomiczne, okresowe oceny zatrudnionych a także coacha (trenera samorozwoju zatrudnionych);
- korzystanie z rozpoznanej wiedzy stosowanej przez inne przedsiębiorstwa usługowe z zachowaniem obowiązujących norm prawnych.

Procesy wykorzystania wiedzy w zarządzaniu operacyjnym wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym sprowadzają się do:
- zastosowania rozwiniętej wiedzy w realizowanych usługach,
- udostępniania rozwiniętej wiedzy innym przedsiębiorstwom usługowym z zachowaniem stosownej ochrony prawnej.

Zarządzanie operacyjne wiedzą ogólną w przedsiębiorstwie usługowym jest związane z zapewnieniem prawidłowego funkcjonowania danego przedsiębiorstwa jako określonej całości. W ujęciu procesowym tego zarządzania wiedzą ogólną można również wyróżnić procesy rozwijania wiedzy i procesy jej wykorzystania. Procesy te zwykle stanowią określoną całość wyrażoną procedurą projektowania.

Mogą one dotyczyć m.in.:
- statusu prawnego przedsiębiorstwa,
- zastosowania określonych metod występujących w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym wymaga respektowania przedstawionego mechanizmu.

Uwarunkowania sprawności zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym
Determinants of knowledge management efficiency in a service business

Sprawność w sensie generalnym to ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech. W szczególności chodzi o takie cechy, jak:
- skuteczność – pozytywnie oceniana skuteczność wyników działania z jego celem,
- korzystność – dodatnio oceniana ze względu na przewagę nabytków nad ubytkami (wyników użytecznych nad nakładami),
- ekonomiczność – dodatnio oceniana ze względu na stosunek pomiędzy nabytkami a ubytkami, u których nabytki są większe od ubytków (wyników użytecznych od nakładów),
- racjonalność – zgodność postępowania z ogółem posiadanych informacji.

Tak rozumiana sprawność dotycząca zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym uwarunkowana jest wewnętrznie i zewnętrznie.

Do uwarunkowań wewnętrznych można zaliczyć:

- potencjał ludzki danego przedsiębiorstwa, a w szczególności:
  - twórczy personel kierowniczy,
  - twórczo nastawieni specjaliści przedsiębiorstwa.
- możliwości finansowe przedsiębiorstwa dotyczące zarówno finansowania działalności bieżącej, jak i perspektywicznej,
- potencjał rzeczowy przedsiębiorstwa, przydatny w procesach rozwijania, jak i wykorzystania wiedzy,
- dostęp do zasobów informacyjnych dotyczących wiedzy.

Natomiast do uwarunkowań zewnętrznych decydujących o sprawności zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym można zaliczyć:

- dostęp do niezbędnych dla zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie zasobów zewnętrznych i możliwość korzystania z nich na rynku pracy, na rynku produktów i usług oraz na rynku finansowym,
- dostępność zewnętrznych źródeł wiedzy,
- prowadzenie przez państwo i samorządy lokalne polityki wspierającej wiedzę w zakresie usług.

Oddziaływanie na powyższe uwarunkowania, ich kształtowanie, determinują sprawność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym.

Literatura
Bibliography

Daszkowska M., *Usługi jako dziedzina biznesu*, [w:] *Encyklopedia biznesu*, t. 2, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.

Kisieliński J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.

Koźmiński A., Wstęp, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Rathmell J. M., *Marketing In the Service Sector*, Cambridge Mass 1974.

Słownik języka polskiego, t. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Słownik poprawnej polszczyzny, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002.

Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Wpisz, Warszawa 2001.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym

Streszczenie

Specyficznym zasobem każdej organizacji jest wiedza, gdyż ona dynamizuje ich rozwój. Zasób ten ma szczególne znaczenie w przedsiębiorstwie usługowym.

Wiedza bywa definiowana jako zbiór informacji zorganizowany w sposób odpowiadający zamierzeniom swoich twórców i użytkowników. Może być systematyzowana według stopnia

uogólnienia, dostępności poznawczej i praktycznej, zasobności wykorzystania, formy i zakresu wyrażania.

Mechanizm zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym uwzględnia trzy zasadnicze wymiary – horyzont czasowy realizacji podejmowanych decyzji i ich wykonania, grupę rodzajową wiedzy oraz charakter prowadzonych procesów związanych z zarządzaniem wiedzą. Mechanizm ten zilustrowano konkretnymi przykładami występującymi w przedsiębiorstwie usługowym – obszarami tego zarządzania.

Knowledge management in a service business

Summary

Knowledge represents a specific resource of each organization, as it actuates their development. This resource is of particular importance in a service business.

Knowledge is defined as collection of information organized in a way that meets requirements of its creators and users. It can be systemized according to a generalization degree, cognitive and practical availability, use capability, form and range of implementation. Knowledge management in a service business allows for three basic dimensions – time horizon of decision implementation and execution, generic group of the knowledge, as well as the character of processes related to knowledge management. The mechanism has been illustrated by specific examples of service businesses – the areas of this management.

ANDRZEJ KUSZTELAK
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Organizacja i zarządzanie instytucjami oświatowymi przy przedstawicielstwach dyplomatycznych RP - Zarys problematyki

School organization and management at foreign representations of Polish Republic

Wprowadzenie
Introduction

Realizacja obowiązku szkolnego przez dzieci obywateli polskich skierowanych do służby zagranicznej przez długie lata nie były przedmiotem zainteresowania historyków wychowania czy specjalistów organizacji i zarządzania oświatą i placówkami szkolno-oświatowymi[1]. Można hipotetycznie założyć, iż proces kształcenia i wychowania ułamka procenta uczniów realizujących obowiązek szkolny, prowadzony przez kilkaset polskich nauczycieli w kilkudziesięciu jednostkach oświatowych utworzonych przy przedstawicielstwach zagranicznych naszego kraju, jako w gruncie rzeczy zjawisko marginalne, nie był wystarczającą przesłanką do podjęcia szerszych studiów nad organizacją i zarządzaniem szkołami poza granicami kraju.

Polska powojenna, w nowych realiach geopolitycznych, wolno torowała sobie uznanie i miejsce na arenie międzynarodowej. Dopiero na przełomie lat 40-tych i 50-tych nastąpiło widoczne ożywienie w zakresie nawiązywania stosunków dyplomatycznych z krajami Europy i świata[2]. Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP/PRL zaczęło otwierać nowe placówki dyplomatyczne i konsularne w stolicach europejskich, jak i pozaeuropejskich. Konsekwencją otwierania nowych przedstawicielstw zagranicznych było nasilenie wyjazdów pracowników polskich służb zagranicznych. Poważnym problemem zarówno dla delegowanych jak i delegujących, było zabezpieczenie realizacji obowiązku szkolnego przez dzieci wyjeżdżających razem ze swoimi rodzicami. Stosowano

[1] W roku 2008 Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu wydało monografię mego autorstwa pt. *Edukacja szkolna dzieci i młodzieży polskiej przebywających czasowo w krajach europejskich w latach 1968-1998*.

[2] K. Szczepanik, *Dyplomacja Polski 1918-2005. Struktury organizacyjne*, Wyd. Askon, Warszawa 2005.

wówczas następującą zasadę: dzieci dyplomatów skierowanych do pracy w ówczesnych krajach „demokracji ludowej" spełniały obowiązek szkolny uczęszczając do szkół istniejących przy ambasadach radzieckich. Razem ze swoimi radzieckimi rówieśnikami uczyły się w języku rosyjskim wszystkich przedmiotów realizując programy szkolne obowiązujące w ZSRR. Dzieci pracowników delegowanych służbowo do pracy lub na studia w samym Związku Radzieckim, uczęszczały do lokalnej szkoły znajdującej się najbliżej miejsca czasowego zamieszkania.

Po zakończeniu czasowego pobytu w kraju delegowania rodziców i powrocie do Polski, uczniowie ci kontynuowali naukę w języku rosyjskim w warszawskim Liceum Ogólnokształcącym im. J. Dąbrowskiego[3].

Na wyjazdy rodzinne do pracy w przedstawicielstwach zagranicznych mieszczących się w krajach kapitalistycznych władze polityczne RP/PRL nie wyrażały zgody. Tu obowiązywała druga zasada. Dla zapewnienia realizacji obowiązku szkolnego przez dzieci i młodzież tych pracowników, którzy delegowani zostali do służby zagranicznej na szeroko rozumianym Zachodzie Europy oraz w Ameryce Północnej, powołano w 1954 roku Dom Dzieci Pracowników Służby Zagranicznej (DDPSZ). Mieścił się on w Warszawie przy ul. Tynieckiej 15/17. W Domu tym, należącym do MSZ, mogło jednocześnie przebywać do 150 uczniów. Na czas delegowania rodziców na placówki zamieszkiwali oni ww. Domu i realizowali obowiązek szkolny uczęszczając do różnych szkół warszawskich[4].

Uczniowie mieszkający w DDPSZ, który formalnie spełniał funkcję szkolnego internatu, podlegali wszystkim rygorom prawa oświatowego i wewnętrznego regulaminu.

Początek lat sześćdziesiątych przynosi znaczne ożywienie stosunków dyplomatycznych i handlowych z wieloma państwami świata. Niektóre z nich odzyskały wówczas niepodległość i zostały przyjęte do Organizacji Narodów Zjednoczonych. Z jednej strony powiększa się liczba delegowanych pracowników polskich służb zagranicznych, z drugiej zaś strony intensyfikują się wyjazdy naukowe do znanych ośrodków naukowo-badawczych. Coraz częściej osoby delegowane decydują się – mimo istnienia DDPSZ – na wyjazd z całą rodziną. Dla dzieci bariera językowa, kulturowa, obyczajowa, jak również niechęć do uczenia się różnych przedmiotów w obcym dla nich języku przez niepolskich

[3] Warto w tym miejscu dodać, iż władze polityczne ówczesnej Polski nigdy nie podjęły inicjatywy tworzenia – obok powstającej ambasady, siedziby własnej, narodowej szkoły. Szkoły radzieckie powstały w każdej europejskiej stolicy, podobnie czyniły inne kraje. Dzięki takiej postawie władz politycznych polski uczeń zmuszony był chodzić do obcej mu szkoły, uczyć się w języku, którego nie znał i podlegał oddziaływaniom radzieckiego systemu wychowania. Wobec delegowania na zagraniczne placówki obywateli głównie z terenu miasta Warszawy, dlatego też ww. warszawskie liceum zostało wyznaczone do przyjmowania uczniów powracających z zagranicy.

[4] J. Karolczak, *Zespół Szkół Ogólnokształcących dla Dzieci Obywateli Polskich Czasowo Przebywających za Granicą*. Rys historyczny, Zakład Wydawniczy PSSiJO – ZSP, Warszawa 1997, s. 1.

nauczycieli, stały się znaczącymi przesłankami w nieregularnym wypełnianiu obowiązku szkolnego.

W połowie lat 60-tych następuje również znaczący wzrost wyjazdów na kontrakty zagraniczne polskich specjalistów z różnych dziedzin, zwłaszcza branży budowlanej. Wyjazdy te obejmowały głównie kraje arabskie – azjatyckie, jak i afrykańskie, a także kraje Europy Zachodniej. Problem realizacji obowiązku szkolnego przez dzieci i młodzież stał się potrzebą chwili. W związku z narastającą falą postulatów i żądań kierowanych do organizatorów tych wyjazdów, występując w interesie swoich delegowanych pracowników, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Handlu Zagranicznego, Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego „Polservice" oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego wysunęły wobec Ministerstwa Oświaty postulat zorganizowania jednolitego systemu kształcenia dzieci czasowo przebywających za granicą.

W odpowiedzi na zgłoszone postulaty Ministerstwo Oświaty po licznych konsultacjach z decydentami z centralnych władz partyjnych, na mocy przepisów Ustawy o rozwoju oświaty z 1961 roku, zleciło III Korespondencyjnemu Liceum Ogólnokształcącemu dla Pracujących w Warszawie objęcie polskich uczniów przebywających za granicą *nauczaniem zaoczno-korespondencyjnym* (podkr. AK). Nauczyciele tego Liceum w krótkim czasie opracowali instrukcje programowe oraz zadania prac kontrolnych i na tej podstawie rozpoczęto w roku szkolnym 1966/1967 pierwszy wariant procesu kształcenia dzieci obywateli polskich przebywających czasowo poza granicami kraju. Nauczaniem zaoczno-korespondencyjnym objęci zostali uczniowie od klasy szóstej szkoły podstawowej do klasy czwartej liceum z sześciu krajów: Wielkiej Brytanii, Francji, Włoch, Egiptu, Tunezji i Iraku.

Uczniowie kończący liceum składali egzamin maturalny w oparciu o regulamin dojrzałości w korespondencyjnych liceach ogólnokształcących. Odbywał się on w czerwcu i we wrześniu. Składał się z części pisemnej z j. polskiego i matematyki oraz części ustnej z j. polskiego, matematyki i dwóch przedmiotów do wyboru. Uczniowie do dnia 30 kwietnia obowiązani byli zadeklarować na piśmie wybór terminu i przedmiotów wymienionych w regulaminie[5].

Kształcenie zaoczno-korespondencyjne – jako model edukacji poza granicami kraju – nie spełniło w pełni oczekiwań uczniów, jak i rodziców. Do najwyższych władz w kraju kierowane były liczne prośby o zgodę na utworzenie w krajach czasowego pobytu placówek szkolnych, w których dzieci uczyć się będą w języku polskim wszystkich przedmiotów, prowadzeni przez polskich nauczycieli. Siłą sprawczą do przyjęcia takiego kierunku myślenia nad mode-

[5] A. Kusztelak, *Edukacja szkolna dzieci i młodzieży polskiej przebywających czasowo w krajach europejskich w latach 1968 – 1998*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 267-268.

lem edukacji szkolnej poza granicami kraju były postulaty Związku Pracowników Państwowych i Społecznych oraz Komitetów Założycielskich Rodziców funkcjonujących przy placówkach dyplomatycznych.

W wyniku ożywionej korespondencji między kierownictwami poszczególnych ambasad PRL a najważniejszymi instytucjami w kraju, Ministerstwo Oświaty podjęło stosowne decyzje.

Początki polskiego szkolnictwa przy przedstawicielstwach dyplomatycznych PRL
The beginnings of Polish education in diplomatic representations of the People`s Republic of Poland

Z dniem rozpoczęcia roku szkolnego 1967/1968 rozpoczął działalność Punkt nauczania w języku polskim w zakresie szkoły podstawowej i liceum ogólnokształcącego dzieci pracowników placówek polskich w Moskwie, który z dniem 1 września 1968 roku otrzymał status Szkoły Polskiej przy Ambasadzie PRL w Moskwie.

Z dniem rozpoczęcia roku szkolnego 1968/1969 rozpoczęły swoją działalność dydaktyczno-wychowawczą dalsze dwie jednostki*: Szkoła Podstawowa przy Ambasadzie PRL w Pekinie* oraz *Szkolny Punkt Konsultacyjny przy Ambasadzie PRL w Hawanie*.

W następnym roku szkolnym z inicjatywy Związków Zawodowych i Komitetów Założycielskich Rodziców zorganizowano punkty nauczania w Paryżu i Londynie. W roku szkolnym 1970/1971 powstała uzupełniająca szkoła polska w Pradze oraz zainicjowano powołanie uzupełniającej przy Ambasadzie PRL w Berlinie. W roku szkolnym 1971/1972 zaczęto tworzyć punkty konsultacyjne przy polskich ambasadach w Algierze, Budapeszcie, Bukareszcie, Kopenhadze, Helsinkach, Brukseli, New Delhi, Nairobi, Rabacie, Waszyngtonie i Zarii.

Wiosną 1973 roku Minister Oświaty i Wychowania podjął decyzję o powołaniu Zespołu Szkół Ogólnokształcących dla kształcenia dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą - z siedzibą w Warszawie (ZSO). W skład ZSO weszły: Szkoła Podstawowa Nr 296, LVII Liceum Ogólnokształcące w Warszawie przy ul. Tynieckiej 15/17 oraz szkoły ogólnokształcące i punkty konsultacyjne kształcenia ogólnego organizowane przy przedstawicielstwach polskich za granicą. Zespół, jako jednostka budżetowa, została podporządkowana Kuratorium Okręgu Szkolnego m. st. Warszawy. Pierwszym dyrektorem ZSO został ówczesny wicekurator Okręgu Szkolnego w Warszawie – mgr Jan Karolczak[6].

[6] J. Karolczak, *op. cit*. s. 4.

W następnych latach zostały otwarte kolejne placówki szkolne o statusie Szkoły Podstawowej i Liceum Ogólnokształcącego lub Szkolnego Punktu Konsultacyjnego, które zainicjowały tworzenie sieci instytucjonalnych jednostek edukacyjnych przy przedstawicielstwach dyplomatycznych naszego kraju poza jego granicami[7]. O skali i zakresie sieci polskich placówek edukacyjnych powstałych przy przedstawicielstwach zagranicznych w latach 1967-1999 najlepiej świadczą liczby bezwzględne. Ukazuje je tabela 1.

Tabela 1. Rozwój sieci polskich instytucji szkolnych przy placówkach dyplomatycznych w latach 1967-1999
Table1. Network development of Polish school institutions at diplomatic missions in 1967-1999

Rok szkolny	Ogółem	Europa	Reszta świata
1967/1968	**1**	1	0
1968/1969	**3**	1	2
1969/1970	**5**	3	2
1970/1971	**7**	5	2
1971/1972	**18**	10	8
1972/1973	**18**	10	8
1973/1974	**27**	17	10
1974/1975	**26**	15	11
1975/1976	**28**	17	11
1976/1977	**29**	18	11
1977/1978	**31**	20	11
1978/1979	**35**	24	11
1979/1980	**29**	17	12
1980/1981	**31**	18	13
1981/1982	**33**	18	15
1982/1983	**34**	17	17
1983/1984	**34**	17	17
1984/1985	**34**	17	17
1985/1986	**38**	19	19
1986/1987	**38**	18	20
1987/1988	**44**	18	26
1988/1989	**45**	21	24
1989/1990	**63**	32	31
1990/1991	**60**	32	28
1991/1992	**63**	33	30
1992/1993	**58**	30	28
1993/1994	**62**	34	28

[7] A. Kusztelak: *Edukacja szkolna...op. cit.*, s. 361-362.

1994/1995	**62**	34	28
1995/1996	**65**	37	28
1996/1997	**59**	34	25
1997/1998	**61**	35	26
1998/1999	**62**	37	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie cyt. pracy J. Karolczaka, op.cit.

Sieć polskich placówek szkolnych przy przedstawicielstwach zagranicznych na świecie
Network of Polish school institutions in foreign representations worldwide

Aktualnie na świecie, Zespół Szkół w Warszawie prowadzi i koordynuje pracę dydaktyczno-wychowawczą wśród uczniów czasowo przebywających za granicą w 72 placówkach szkolnych na czterech kontynentach. Pełne zestawienie liczbowe zawiera tabela 2.

Tabela 2. Stan liczbowy polskich placówek szkolnych za granicą (stan na rok szkolny 2010/2011)
Table 2. Numer of Polish schools abroad (school year 2010/2011)

Typ placówki	N	Europa	Azja	Afryka	Ameryka Płn.
ZS	**6**	6	0	0	0
F ZS	**3**	3	0	0	0
SPK	**51**	34	6	5	6
F SPK	**12**	12	0	0	0
Razem	**72**	**55**	**6**	**5**	**6**

Legenda: ZS – Zespół Szkół, **F ZS** – Filia Zespołu Szkół, **SPK** – Szkolny Punkt Konsultacyjny, **F SPK** – Filia Szkolnego Punktu Konsultacyjnego
Źródło: opracowanie własne w oparciu o www.spzg.pl (pobrano 01.10.2010)

Poszczególne placówki szkolne, dzięki którym dzieci obywateli polskich przebywających czasowo za granicą realizują obowiązek szkolny, znajdują się w 71 miastach na terytorium 25 państw Europy, 5 państw Azji, 5 państw Afryki i 3 państw Ameryki Północnej. Na poszczególnych kontynentach rozkład ten przedstawia się następująco:

Europa – szkoły i zespoły szkół

- ZS im. Jana III Sobieskiego przy Ambasadzie RP w Wiedniu,
- ZS im. Gen. Stanisława Maczka przy Konsulacie Generalnym RP w Brukseli z siedzibą w Antwerpii,
- ZS im. Joachima Lelewela przy Ambasadzie RP w Brukseli,
- F ZS przy Ambasadzie RP w Brukseli im. Jana Pawła II z siedzibą przy PMK,

- ZS przy Ambasadzie RP w Brukseli z siedzibą w Mons,
- ZS im. Zygmunta Mineyki przy Ambasadzie RP w Atenach,
- F ZS im. Zygmunta Mineyki przy Ambasadzie RP w Atenach z siedzibą w Thira,
- F ZS przy Ambasadzie RP w Atenach z siedzibą w Salonikach,
- ZS przy Ambasadzie RP w Moskwie,

Szkolne Punkty Konsultacyjne w Europie znajdują się przy następujących urzędach zagranicznych:

- SPK im. Adama Mickiewicza przy Ambasadzie RP w Paryżu
- F SPK przy Ambasadzie RP w Paryżu z siedzibą w Strasburgu
- F SOK przy Ambasadzie RP w Paryżu z siedzibą w Aulnay sous Bois,
- F SPK przy Ambasadzie RP w Paryżu z siedzibą przy Parafii Miłosierdzia Bożego,
- SPK przy Ambasadzie RP w Mińsku,
- SPK przy Ambasadzie RP w Berlinie,
- SPK im. Lotników Polskich przy Ambasadzie RP w Londynie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Londynie
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Londynie.
- SPK im. G. Herlinga-Grudzińskiego przy Ambasadzie RP w Rzymie,
- F SPK im. G. Herlinga-Grudzińskiego przy Ambasadzie RP w Rzymie z siedzibą w Bolonii,
- F SPK im. G. Herlinga-Grudzińskiego przy Ambasadzie RP w Rzymie z siedzibą w Mediolanie.
- F SPK przy Ambasadzie RP w Rzymie z siedziba w Ostii
- SPK im. Władysława Warneńczyka przy Ambasadzie RP w Sofii,
- SPK im. Adama Mickiewicza przy Ambasadzie RP w Sofii z siedzibą w Warnie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Zagrzebiu,
- SPK im. Świętej Jadwigi przy Ambasadzie RP w Pradze,
- SPK przy Ambasadzie RP w Kopenhadze,
- F SPK przy Ambasadzie RP w Kopenhadze z siedzibą w Viborgu,
- SPK przy Ambasadzie RP w Helsinkach,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Lille,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Lyonie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Madrycie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Hadze,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Kolonii z siedzibą w Brunssum,
- SPK przy Ambasadzie RP w Dublinie,
- F SPK przy Ambasadzie RP w Dublinie z siedzibą w Limerick,
- SPK przy Ambasadzie RP w Dublinie z siedzibą w Cavan,
- SPK przy Ambasadzie RP w Dublinie z siedzibą w Cork,
- SPK przy Ambasadzie RP w Dublinie z siedzibą w Waterford,

- SPK przy Ambasadzie RP w Wielkim Księstwie Luksemburga,
- SPK im. Królowej Rychezy przy Konsulacie Generalnym RP w Kolonii,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Hamburgu,
- F SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Kolonii z siedzibą w Norymberdze,
- F SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Kolonii z siedzibą w Remseck,
- F SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Kolonii z siedzibą we Frankfurcie n/M,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Monachium,
- SPK przy Ambasadzie RP w Oslo,
- SPK przy Ambasadzie RP w Bukareszcie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Bratysławie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Bernie,
- F SPK przy Ambasadzie RP w Bernie z siedzibą w Zurichu,
- SPK przy Stałym Przedstawicielstwie RP przy Biurze ONZ w Genewie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Sztokholmie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Kijowie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Budapeszcie,

Azja

- SPK przy Ambasadzie RP w Pekinie,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Szanghaju,
- SPK przy Ambasadzie RP w New Delhi,
- SPK przy Ambasadzie RP w Tel Awiwie
- SPK przy Ambasadzie RP w Kuwejcie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Abu Zabi z siedzibą w Dubaju.

Afryka

- SPK przy Ambasadzie RP w Kairze,
- SPK im. Obrońców Tobruku przy Ambasadzie RP w Trypolisie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Rabacie,
- SPK przy Ambasadzie RP w Pretorii,
- SPK przy Ambasadzie RP w Tunisie.

Ameryka Północna

- SPK im. Mikołaja Kopernika przy Konsulacie Generalnym RP w Montrealu,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Toronto,
- SPK przy Ambasadzie RP w Meksyku,
- SPK przy Ambasadzie RP w Waszyngtonie,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Chicago,
- SPK przy Konsulacie Generalnym RP w Nowym Jorku.

Zasady organizacji kształcenia dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą
Principles of education organization of Polish citizens` children temporarily residing abroad

Powołanie ZSO, którego naczelnym zadaniem stało się organizowanie, koordynowanie i prowadzenie kształcenia dzieci za granicą, kończy proces tworzenia jednolitego, spójnego systemu edukacji polskich dzieci poza granicami kraju.

W związku z tym, że za granicę wyjeżdżały głównie dzieci zamieszkujące Warszawę i jej okolice, Kurator Oświaty i Wychowania zlecił dyrektorowi ZSO, na mocy Zarządzenia MOiW kierowanie tych uczniów po powrocie do kraju do szkół na terenie Warszawy oraz województwa stołecznego. Stan taki trwał do roku 1980[8].

W celu poinformowania kierownictw polskich ambasad o nowych rozstrzygnięciach prawnych dotyczących edukacji za granicą, Ministerstwo Oświaty i Wychowania przygotowało specjalny dokument informacyjny zawierający treść *Zarządzenia z dn. 15.06.1973 r.*[9]*, Statut Zespołu Szkół Ogólnokształcących w Warszawie oraz Instrukcję w sprawie kształcenia obywateli polskich czasowo przebywających za granicą.* Dokumenty te stanowiły wykładnię prawną edukacji dzieci rodziców służbowo oddelegowanych do pracy w placówkach dyplomatycznych i konsularnych[10].

W myśl ww. Statutu, kształcenie dzieci oparte zostało na następujących zasadach:

- Szkoły Podstawowe i Licea Ogólnokształcące wchodzące w skład ZSO obejmują kształceniem i wychowaniem uczniów klas 6 – 8 i I – IV;
- Punkty konsultacyjne kształcenia ogólnego prowadzą edukację systemem korespondencyjnym w zakresie języka polskiego, języka obcego, historii, wychowania obywatelskiego, propedeutyki nauki o społeczeństwie, geografii, matematyki, fizyki z astronomią i chemii;
- Szkoły podstawowe pełne realizować będą program i plan nauczania obowiązujący w kraju, a ich organizacja uzależniona będzie od liczby uczniów i klas w danym roku szkolnym;
- Niepełne szkoły podstawowe, do których uczęszczali uczniowie niezależnie od szkół kraju czasowego pobytu, prowadziły nauczanie w zakresie j. polskiego, historii, geografii Polski i wychowania obywatelskiego;

[8] J. Karolczak: *op. cit.*, s.4.

[9] Zarządzenie Nr 81 w sprawie powołania Zespołu Szkół Ogólnokształcących dla Kształcenia Dzieci Obywateli Polskich Czasowo Przebywających za Granicą, Dz. Urz. MOiW 1973, nr 10, poz. 81.

[10] Ministerstwo Oświaty i Wychowania, *Kształcenie dzieci obywateli polskich za granicą. Zarządzenie, Statut, Instrukcja*. Warszawa 1973 r.

- Punkty konsultacyjne – będące filiami Szkół Podstawowych i Liceów Ogólnokształcących przy ZSO w Warszawie, zobowiązane są do udzielania wszelkiej pomocy uczniom kształcącym się w systemie korespondencyjnym;
- W szkołach i punktach konsultacyjnych funkcjonują rady pedagogiczne;
- Organami współdziałającymi ze szkołami są komitety opiekuńcze i komitety rodzicielskie;
- Szkołami podstawowymi i liceami ogólnokształcącymi przy ambasadach i konsulatach polskich za granicą kierują dyrektorzy, powołani i odwoływani przez Kuratora Okręgu Szkolnego m. st. Warszawy przy aprobacie MOiW. Aprobaty Ministerstwa wymaga również skierowanie nauczyciela z kraju do pracy w szkole za granicą[11].

Obok Statutu, formą wykładni ministerialnego zarządzenia z dnia 15.06.1973 r., była także *Instrukcja w sprawie kształcenia obywateli polskich czasowo przebywających za granicą*. Przede wszystkim przypominała ona o obowiązku kształcenia się w zakresie szkoły podstawowej wszystkich dzieci w wieku 7-15 lat. Dzieciom, które osiągały pozytywne wyniki niezależnie od „narodowości" szkoły, po powrocie do Polski zaliczano to kształcenie jako równoważne edukacji w warunkach krajowych.

Instrukcja określała równocześnie rygory organizacyjne. Szkołę pełną można utworzyć wówczas, gdy liczba uczniów zapisanych do niej przekraczała 40, oraz była możliwość zatrudnienia osób z przygotowaniem pedagogicznym. Szkoły uzupełniające, czyli te, które realizowały tylko częściowo ramowy plan nauczania, prowadząc nauczanie j. polskiego, historii i geografii Polski i wychowania obywatelskiego, mogły zostać otwarte przy liczbie co najmniej 20 uczniów[12].

W przypadku braku odpowiednich warunków do tworzenia szkół, resort oświaty polecał organizować - dla dzieci w wieku 7 – 11 lat (przedział nauczania początkowego) – nauczanie indywidualne, w przypadku zaś dzieci powyżej 11 roku życia, organizować kształcenie korespondencyjne za pośrednictwem punktów konsultacyjnych przy ambasadach naszego kraju lub bezpośrednio za pośrednictwem ZSO w Warszawie.

Instrukcja wskazywała jednocześnie na jednolitość całej oświaty polskiej w kraju, jak i za granicą, czego dowodem było przestrzeganie w szkołach przy placówkach dyplomatyczno-konsularnych zasad organizacyjno-dydaktycznych obowiązujących w szkołach krajowych, oraz ogólnych przepisów dotyczących procesu dydaktyczno-wychowawczego. Regulowała również sprawę wydawania świadectw promocyjnych i końcowych.

[11] Por.: *Statut Zespołu Szkół Ogólnokształcących*, Warszawa 1973, art. 2, 3, 4, 5, 8, 20 oraz Załącznik do Zarządzenia MOiW z dnia 15.06. poz. 81, s. 152.

[12] Ministerstwo Oświaty i Wychowania, *Kształcenie dzieci...*, op. cit.

Obok powołania odrębnej, samodzielnej instytucji zajmującej się kompleksowo edukacją dzieci czasowo przebywających za granicą, MOiW uporządkowało ostatecznie kwestię określania stopnia wykształcenia ucznia powracającego do kraju po ukończeniu różnych form edukacyjnych, na podstawie przedstawionych przez niego świadectw, wydając stosowne zarządzenie[13].

Na mocy tego zarządzenia, świadectwa dojrzałości wydane prze szkoły zagraniczne – głównie przez szkoły radzieckie – przyjęto uznawać za równorzędne świadectwom polskich szkół: liceum ogólnokształcącego, technikum zawodowego, liceum pedagogicznego czy studium wychowania przedszkolnego, jeżeli spełniony był jeden z poniższych warunków:

- były zaopatrzone w klauzulę uprawniającą do podjęcia studiów wyższych w kraju, w którym świadectwo zostało wydane;
- do świadectwa dołączone było zaświadczenie zagranicznych władz szkolnych lub konsularnych stwierdzające, że wydane świadectwo uprawnia w tym kraju do podjęcia studiów wyższych;
- normowała ten problem bezpośrednio stosowna umowa międzynarodowa.

Świadectwa ukończenia średnich szkół zagranicznych nie odpowiadające powyższym warunkom uznawano za równorzędne wówczas, gdy zostało potwierdzone dodatkowymi dokumentami złożonymi przez zainteresowanego, wskazującymi, iż program szkoły zagranicznej odpowiada w zakresie przedmiotów zasadniczych programowi jednej z odpowiednich szkół polskich.

Jeżeli zainteresowana osoba, posiadająca zagraniczne świadectwo, zamierzała ubiegać się o polskie świadectwo dojrzałości, zobligowana była do złożenia egzaminu uzupełniającego z języka polskiego, historii Polski i propedeutyki nauki o społeczeństwie, zgodnie z programem aktualnie obowiązującym w danym typie szkoły polskiej.

Podobna procedura była stosowana wobec absolwentów zagranicznych szkół typu rzemieślniczego, przemysłowego, handlowego, spółdzielczego, gospodarczego itp., z tą tylko różnicą, że egzamin uzupełniający sprowadzał się tylko do dwóch przedmiotów, języka polskiego i wychowania obywatelskiego.

Egzaminy uzupełniające przeprowadzane były przez kuratoria okręgów szkolnych, właściwych dla miejsca zamieszkania osoby zainteresowanej, na podstawie regulaminu eksternistycznego, odpowiedniego dla typu szkoły i potwierdzone stosownym zaświadczeniem. Zwolnieni z tego egzaminu mogły zostać te osoby, które w latach 1939 – 45 ukończyły radziecką lub niemiecką szkołę powszechną, względnie szkołę ogólnokształcącą lub zawodową znajdującą się na terenach polskich przed wybuchem II wojny światowej. W stosunku do młodocianych absolwentów zagranicznych szkół podstawowych, podejmu-

[13] Zarządzenie MOiW z dnia 1.09.1973 r., (Nr KZ2-0171-23/73), Dz. Urz. MOiW 1973 r., Nr 13, poz. 106. Warto dodać, iż po wprowadzeniu w/w zarządzenia utraciło moc aż 9 wcześniejszych aktów prawnych z lat 1947-1961.

jących dalszą naukę w kraju, wymagano uzupełnienia różnic programowych w toku nauki w szkole średniej. W przypadku absolwentów zagranicznych szkół podstawowych, decydującym kryterium uznania świadectwa, był czas trwania nauki. Za równorzędne ze świadectwem polskich szkół podstawowych uznawano te, z których wynikało, iż okres nauki trwał co najmniej 7 lat, a pierwszy rok nauki rozpoczynał się w 6 roku życia[14].

Dnia 24 września 1977 roku Minister Oświaty i Wychowania – Jerzy Kuberski, podpisał zarządzenie, które stało się konstytutywnym aktem prawnym w sprawie organizacji kształcenia dzieci obywateli polskich skierowanych do pracy za granicę[15].

Zarządzenie to legitymizowało organizację powołanego 15 czerwca 1973 roku Zespołu Szkół Ogólnokształcących w Warszawie. Załącznik do najnowszego zarządzenia zawierał cele, zadania i założenia organizacyjne ZSO, precyzował równocześnie zasady powoływania i odwoływania dyrektorów szkół i kierowników punktów konsultacyjnych za granicą, kierowania, zatrudniania i wynagradzania polskich nauczycieli w nich pracujących, oraz zasady przeprowadzania wizytacji w tych placówkach oświatowych.

W trakcie tworzenia jednolitego systemu kształcenia dzieci polskich za granicą, uporządkowano także sprawę kształcenia cudzoziemców w polskich placówkach oświatowych. Problem ten w połowie dekady lat 80-tych nie dotyczył jeszcze polskich placówek szkolnych przy ambasadach, aczkolwiek występowały już pojedyncze przypadki podejmowania nauki w tych placówkach przez cudzoziemców pochodzenia polskiego. Wszystkich cudzoziemców ubiegających się o przyjęcie do polskich szkół ponadpodstawowych obowiązywało ukończenie rocznego kursu w zakresie znajomości języka polskiego lub wykazanie się znajomością języka polskiego w stopniu pozwalającym na rozumienie treści w trakcie zajęć dydaktycznych w szkole[16].

Na początku roku 1986 MOiW wspólnie z ZSO wydało – jako materiał do użytku wewnętrznego – *Informator o kształceniu dzieci za granicą*[17]. Opracowanie to miało charakter kompendium wiedzy o możliwościach wypełniania obowiązku szkolnego przez dzieci pracowników delegowanych na placówki zagraniczne. Omawiało ono również zasady pobytu w DDPSZ, oraz działania, które należy podjąć po powrocie do kraju i ubieganiu się o przyjęcie na studia wyższe. Informator ten stanowił cenną pomoc dla wszystkich pracowników

[14] Patrz: § 7 ust. 1, 2, 3, § 8 ust. 1, 2, § 9 ust. 1,2, § 10 ust. 1, 2, 3, § 11. Do czasu wprowadzenia niniejszego Zarządzenia w sprawie uznawania świadectw obowiązywało kilka protokółów podpisanych przez Polskę z takimi państwami jak: ZSRR, NRD, Czechosłowacja czy Jugosławia.

[15] Zarządzenie MOiW (Nr GM2-0150/R/43/77), Dz. Urz. MOiW 1977 r., Nr 9, poz. 66. Akt ów uwzględniał Uchwałę Nr 190/76 Rady Ministrów z dnia 10 września 1976 roku w sprawie wynagradzania pracowników skierowanych do pracy za granicę oraz pokrywania kosztów podróży poza granicami kraju.

[16] Zarz. MOiW z dnia 21.12.1984 r., (Nr GM2-0150/R/59/84); Dz. Urz. MOiW 1984 r., Nr 11, poz. 69.

[17] Ministerstwo Oświaty i Wychowania, *Zespół Szkół Ogólnokształcących dla Dzieci Obywateli Polskich Przebywających Czasowo za Granicą – Informator*, Warszawa 1986.

delegowanych do pracy za granicę, którzy zainteresowani byli kształceniem swoich dzieci w szkołach polskich przy placówkach dyplomatycznych i konsularnych.

Do ważnych aktów prawnych wydanych już przez nowe ministerstwo, czyli Ministerstwo Edukacji Narodowej, należy *Zarządzenie w sprawie systemu legalizacji dokumentów przeznaczonych do obrotu prawnego z zagranicą* z dnia 19.07.1989 roku[18]. Dokument ten wyraźnie rozgranicza instytucje legalizacyjne: dokumenty wystawione przez uczelnie wyższe legalizuje MEN, zaś świadectwa szkolne i wszelkie inne zaświadczenia wydane przez szkoły i placówki oświatowo-wychowawcze, legalizują kuratoria oświaty i wychowania. Legalizacja polega na umieszczeniu na dokumencie klauzuli w brzmieniu: „Stwierdza się autentyczność dokumentu", przyłożeniu pieczęci urzędowej, wskazaniu miejscowości i daty oraz podpisu osoby legalizującej dokument. Wszystkie te jednostki zobowiązane zostały jednocześnie do przesłania do MEN wykazów osób upoważnionych do legalizacji wraz ze wzorami ich podpisów i pieczęci urzędowych.

Lata dziewięćdziesiąte przynoszą znaczące zmiany formalno-prawne dotyczące oświaty w skali całego kraju. Najistotniejszym dokumentem prawnym jest tu oczywiście Ustawa o systemie oświaty z 7 września 1991 roku[19]. To właśnie zapisy tej ustawy stanowią, iż to Minister Edukacji Narodowej określa w drodze rozporządzeń wszystkie sprawy związane z kształceniem dzieci czasowo przebywających za granicą[20].

Na mocy niniejszej Ustawy, na początku 1993 roku wchodzi w życie kolejne rozporządzenie ministerialne dotyczące zasad organizacji kształcenia dzieci za granicą[21]. Rozporządzenie to można traktować jako dopełnienie lub rozszerzenie poprzedniego aktu prawnego, czyli z roku 1977, bowiem nie zawiera ono klauzuli o utracie mocy prawnej zarządzenia z dnia 24.09.1977 roku Jakie zatem wprowadza zmiany? Generalnie dostosowuje ono przepisy do zmian zachodzących zarówno w polskiej i zagranicznej oświacie jak i w życiu społecznym. Już w pierwszym paragrafie znajduje się znaczący zapis mówiący o tym, iż szkoły i punkty konsultacyjne zakłada, likwiduje i przekształca Minister Edukacji Narodowej na wniosek kierowników placówek dyplomatycznych lub konsularnych.

W kolejnych dwóch paragrafach prawodawca zapisał, iż niezależnie od nauki pobieranej w placówkach szkolnych przy polskiej ambasadzie lub konsulacie, uczeń może „wypełniać obowiązek szkolny w szkołach kraju czasowego pobytu". Jednocześnie szkoły i punkty konsultacyjne, w miarę wolnych miejsc, mo-

[18] Dz. Urz. MEN 1989 r., Nr 5, poz. 43.

[19] Dz. U. 1991 r., Nr 95, poz. 425.

[20] Por.: *Ustawa o systemie oświaty z dn. 7.09.1991* r., art. 22 ust. 1 pkt 2, 3 i 4.

[21] Rozporządzenie MEN z dn. 23.12.1992 r., Dz. U. 1993 r., Nr 6, poz. 31.

gą przyjmować dzieci z polskich rodzin zamieszkałych na stałe za granicą i na tych samych zasadach, jak dzieci pracowników delegowanych – czyli bez opłacania czesnego (!). Ponadto, w miarę wolnych miejsc, polskie szkoły mogą także przyjmować dzieci obywateli innych państw na zasadach odpłatności występujących w szkołach publicznych w kraju zamieszkania.

Uczniowie, którzy obowiązek szkolny realizowali uczęszczając do szkoły w krajach czasowego pobytu i jednocześnie uzupełniali wykształcenie „w zakresie przedmiotów objętych planem nauczania w szkole polskiej", kształcili się w zakresie następujących przedmiotów:

- w klasach 1 – 3 szkoły podstawowej: języka polskiego (z możliwością uzupełniania wiedzy środowiska matematyki) i środowiska społeczno-przyrodniczego;
- w klasach 4 – 8 szkoły podstawowej: języka polskiego, historii, geografii oraz, w przypadku wystąpienia różnic programowych między szkołą polską a zagraniczną – z matematyki;
- w klasach I – IV liceum ogólnokształcącego: języka polskiego, historii Polski, geografii Polski oraz w przypadku różnic programowych – z matematyki;
- w punktach konsultacyjnych prowadzone zajęcia mogły obejmować wszystkie przedmioty lub realizować program uzupełniający jak ww. szkołach.

Zarządzenie powyższe ustalało także ramy organizacyjne tworzenia klas. Jeżeli liczebność klasy wynosiła co najmniej 3 uczniów, tworzono samodzielny oddział, zaś przy mniejszej liczbie, nauczanie organizowano w systemie klas łączonych. Określało równocześnie obowiązkowy wymiar godzin: **26 godzin tygodniowo** *dla wszystkich nauczycieli uczących w klasach* i **30 godzin tygodniowo** *dla nauczycieli zatrudnionych w bibliotece lub świetlicy* (podkr. – AK).

Załącznikiem dla omawianego rozporządzenia był znowelizowany Statut ZSO w Warszawie. Zobowiązywał on dyrektorów szkół i kierowników punktów konsultacyjnych do opracowania statutów własnych placówek, uchwalenia ich przez rady pedagogiczne, następnie przesłania ich do Zespołu w Warszawie oraz przekazania kierownikom placówki dyplomatycznej lub konsularnej w celu zaakceptowania.

Rozporządzenie zwraca także uwagę na to, iż wszelkie uwarunkowania prawne w zakresie praw i obowiązków dyrektorów, nauczycieli, rad pedagogicznych, komitetów opiekuńczych i innych organów społecznych szkół i punktów konsultacyjnych wynikają z przepisów Ustawy o systemie oświaty z 7 września 1991 roku i Ustawy – Karta Nauczyciela, z dnia 26 stycznia 1982 roku wraz z późniejszymi zmianami.

Trzy lata później, mając na uwadze uszczegółowienie niektórych zapisów powyższego zarządzenia, MEN 28.11.1996 r. wydał kolejne (czwarte) rozporządzenie w sprawie zasad organizowania kształcenia dzieci polskich za grani-

cą[22]. Podtrzymane zostały wszystkie zapisy związane z obowiązkiem wnoszenia opłat za naukę dzieci obywateli polskich stale zamieszkałych za granicą oraz dzieci obywateli obcych, co wywołało ogólne niezadowolenie rodziców. Nowelizacja tego dokumentu skupiła się natomiast na rzeczy fundamentalnej - po raz pierwszy wprowadzono ramowe plany nauczania dla szkoły podstawowej i liceum ogólnokształcącego, realizujących uzupełniający program nauczania. Przedstawia je tabela 3.

Tabela 3. Ramowe plany nauczania dla szkoły podstawowej i liceum ogólnokształcącego
Table 3. Curriculum for primary schools and high schools

Przedmiot	**szkoła**	**Podstawowa**									**Liceum ogólnokształcące**				
	klasa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**Razem**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**Razem**
język polski		3	3	3	4	3	3	3	4	**26**	3	3	3-4	3-4	**12-14**
historia Polski		-	-	-	1	1	1	1	1	**5**	1	1	1	1	**4**
geografia Polski		-	-	-	1	-	-	-	1	**2**	-	-	1	-	**1**
matematyka		1	1	1	1	1	1	1	1	**8**	1	1	1	1	**4**
Razem godzin		4	4	4	7	5	5	5	7	**41**	5	5	6-7	5-6	**21-23**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dz. U. 1996, Nr 149, poz. 705.

Tym samym akt ten ułatwiał uczniom kształcącym się za granicą, znalezienie się w nowym systemie oświatowym po powrocie do kraju.

W dniu 15 października 1997 roku MEN podpisał rozporządzenie w sprawie zasad i trybu nostryfikacji świadectw uzyskanych za granicą, nowelizując poprzednie zarządzenie z 1993 roku[23]. Dokument ten nakazuje przeprowadzenie egzaminu z przedmiotów do wyboru wymienionych w dokumencie w sytuacji, kiedy świadectwo ukończenia szkół ponadpodstawowych wszelkiego typu za granicą, nie spełniało warunków określonych w Zarządzeniu. Egzamin ten „przeprowadzają komisje egzaminacyjne powołane przez organ dokonujący nostryfikacji" i ma on postać egzaminu eksternistycznego. Po spełnieniu wszystkich warunków, organ nostryfikujący wydaje stosowne zaświadczenie, zgodnie ze wzorem ujętym w załączniku do zarządzenia.

Ministerialne zarządzenie w sprawie nostryfikacji świadectw uzyskanych za granicą, kończy proces legislacyjny edukacji dzieci obywateli polskich przebywających czasowo za granicą w latach 1944/45 – 1998/99.

Z dniem 1 września roku szkolnego 1999/2000 rozpoczyna się okres wdrażania reformy ustroju szkolnego w naszym kraju. Poprzedzony on został wydaniem 12 sierpnia 1999 roku nowego zarządzenia „w sprawie zasad organizowania kształcenia dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą, wspomagania nauczania historii, geografii i języka polskiego wśród Polonii,

[22] Dz. U. 1996 r., Nr 141, poz. 705.
[23] M. P. 1997 r., Nr 78, poz. 739.

oraz zakresu świadczeń przysługujących nauczycielom polskim skierowanym w tym celu do pracy za granicą."[24]. Czytamy w nim między innymi:

„Dla umożliwienia spełniania obowiązku szkolnego oraz obowiązku nauki przez dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą zakłada się i prowadzi przy placówkach dyplomatycznych i konsularnych Rzeczypospolitej Polskiej szkoły, szkolne punkty konsultacyjne oraz zespoły tych szkół, zwane dalej „szkołami", prowadzące kształcenie w zakresie sześcioletniej szkoły podstawowej, gimnazjum i liceum ogólnokształcącego".

Tym samym rozpoczął się nowy etap w historii edukacji dzieci i młodzieży polskiej poza granicami naszego kraju.

W nowej strukturze systemu oświaty i wychowania, kształcenie dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą w szkołach, zespołach szkół oraz szkolnych punktach konsultacyjnych przy przedstawicielstwach dyplomatycznych, urzędach konsularnych i przedstawicielstwach wojskowych Rzeczypospolitej Polskiej, reguluje Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 2 września 2004 roku[25]. Zgodnie z tym aktem prawnym, obowiązek szkolny oraz obowiązek nauki dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą mogą spełniać przez:

- uczęszczanie do szkoły realizującej ramowy plan nauczania,
- uczestniczenie w kształceniu na odległość, prowadzonym przez szkołę, obejmującym realizację ramowego planu nauczania,
- uczęszczanie do szkoły kraju czasowego pobytu,
- uczęszczanie do szkoły europejskiej działającej na podstawie Konwencji o Statucie Szkół Europejskich, sporządzonej w Luksemburgu dnia 21 czerwca 1994 r.

Wszystkie instytucje szkolne działające poza granicami kraju realizują podstawę programową kształcenia ogólnego. Praca dydaktyczno-wychowawcza prowadzona jest zgodnie z ramowym lub uzupełniającym planem nauczania. Zakres uzupełniającego planu nauczania w polskich jednostkach szkolnych poza granicami kraju w nowej strukturze systemu oświaty w III RP, przedstawia tabela 4.

W przypadkach uzasadnionych warunkami kadrowymi lub lokalowymi szkoła realizująca ramowy plan nauczania, może za zgodą dyrektora Zespołu, podobnie jak w poprzednich latach, odstąpić od nauczania techniki, podstaw przedsiębiorczości, informatyki, plastyki, muzyki, wiedzy o kulturze, przysposobienia obronnego i wychowania fizycznego.

[24] Dz. U. 1999 r., Nr 67, poz. 757.

[25] Dz. U. 2004, Nr 194, poz. 1986.

Tabela 4. Uzupełniające plany nauczania w polskich szkołach przy przedstawicielstwach zagranicznych RP
Table 4. Supplementary teaching plans in Polish schools in Republic of Poland foreign representatoions

Przedmioty	**Szkoła podstawowa**							**Gimnazjum**				**Liceum Ogólnokształcące**			
Klasy	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Razem**	**1**	**2**	**3**	**Razem**	**I**	**II**	**III**	**Razem**
Język polski	3	**3**	**3**	4	3	3	**19**	3	3	4	**10**	3	3	4	**10**
Historia Polski	-	-	-	1	1	1	**3**	1	1	1	**3**	1	1	1	**3**
Geografia Polski	-	-	-	-	1	-	**1**	1	-	1	**2**	-	1	-	**1**
Wiedza o społeczeństwie	-	-	-	-	-	-	**-**	-	1	-	**1**	1	-	-	**1**
Razem godzin	3	3	**3**	5	5	4	**23**	5	5	6	**16**	5	5	5	**15**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dz. U. 2004, Nr 194, poz. 1986.

Obowiązkowe zajęcia edukacyjne w szkołach realizujących ramowy lub uzupełniający plan nauczania są prowadzone oddzielnie dla całej klasy, jeżeli liczy ona co najmniej 5 uczniów. W szczególnie uzasadnionych przypadkach, na wniosek dyrektora szkoły lub kierownika szkolnego punktu konsultacyjnego, dyrektor Zespołu może wyrazić zgodę na prowadzenie obowiązkowych zajęć edukacyjnych w klasie liczącej mniej niż 5 uczniów. W przypadku braku zgody, obowiązkowe zajęcia edukacyjne prowadzone są w klasach łączonych lub w systemie kształcenia na odległość.

Zgodnie z aktualnymi przepisami, w szkołach podstawowych nie organizuje się oddziałów przedszkolnych dla dzieci sześcioletnich. Uczniów klas szóstych szkoły podstawowej ani klas trzecich gimnazjum nie dotyczą sprawdziany i egzaminy kompetencyjne, które obowiązują, zgodnie z ustawą o systemie oświaty, wszystkich uczniów tych klas w szkołach krajowych. Uczniowie, którzy ukończyli szkołę podstawową lub gimnazjum dla dzieci obywateli polskich czasowo przebywających za granicą przyjmowani są do klasy pierwszej gimnazjum lub pierwszej klasy szkoły ponadgimnazjalnej zgodnie z § 19 ust. 1, pkt. 3 rozporządzenia MENiS z dnia 20.02.2004 roku w sprawie warunków i trybu przyjmowania uczniów do szkół publicznych oraz przechodzenia z jednych typów szkół do innych[26]. Uczniowie i absolwenci szkół funkcjonujących poza granicami kraju, otrzymują świadectwa szkolne wydawane zgodnie z odrębnymi przepisami.

Szkołami, zespołem szkół kieruje dyrektor wybierany w drodze konkursu, zaś szkolnym punktem konsultacyjnym i filią – kierownik. Stanowisko dyrekto-

[26] Dz. U. 2004, Nr 26, poz. 232.

ra szkoły/zespołu szkół powierza,a także odwołuje z tych stanowisk minister, zaś stanowisko kierownika szkolnego punktu konsultacyjnego i kierownika filii, powierza, a także odwołuje z tych stanowisk, po zasięgnięciu opinii lub na wniosek kierownika przedstawicielstwa dyplomatycznego, urzędu konsularnego lub przedstawicielstwa wojskowego Rzeczypospolitej Polski - dyrektor Zespołu. Dyrektorzy szkół oraz kierownicy szkolnych punktów konsultacyjnych zatrudniają nauczycieli w tych szkołach i punktach na obowiązujących od wielu lat zasadach[27].

Zasady przyjmowania dzieci obywateli polskich do szkół europejskich, zasady odpłatności za naukę, programy i plany nauczania w tych szkołach określają postanowienia Konwencji o Statucie Szkół Europejskich

Nauczyciele chcący uzyskać skierowanie do pracy w szkole europejskiej, wybierani w drodze ministerialnego konkursu, muszą legitymować się biegłą znajomością co najmniej jednego języka obcego (angielskiego, francuskiego, niemieckiego) oraz aktualnym zaświadczeniem lekarskim stwierdzającym brak przeciwwskazań do pracy w określonym kraju[28].

Organizacja kształcenia na odległość w zespołach szkół, szkolnych punktach konsultacyjnych i ich filiach
Organisation of distnce learning in schools, school consultation centres and their branches

Jedną z form realizacji obowiązku szkolnego przez dzieci obywateli polskich przebywających czasowo za granicą jest kształcenie na odległość prowadzone przez jednostki edukacyjne przy placówkach dyplomatycznych. Ta forma kształcenia obejmuje głównie realizację uzupełniającego planu nauczania w zakresie 4 podstawowych przedmiotów: języka polskiego, historii i geografii Polski, wiedzy o społeczeństwie, oraz jednego przedmiotu dodatkowego, tj. matematyki. W Zespołach Szkół w Atenach, Moskwie, Pradze i Trypolisie możliwa jest także realizacja w kształceniu na odległość programu ramowego. Uczniowie przebywający w innych krajach mają możliwość realizacji ramowego planu nauczania w systemie kształcenia na odległość w Zespole Szkół w Warszawie.

Kształcenie na odległość prowadzone przez poszczególne jednostki szkolne działające przy przedstawicielstwach zagranicznych RP polega na:

- samodzielnym pisaniu przez ucznia i terminowym przesyłaniu obowiązujących prac kontrolnych z przedmiotów ujętych w aktualnym rozporządzeniu MENiS (04.194.1986),

[27] Więcej patrz: A. Kusztelak: *Edukacja szkolna...op. cit.* s. 369-377.

[28] Dz. U. 2004, Nr 194, poz. 1986, § 19, 20.

- uczestniczeniu w konsultacjach organizowanych przez ww. jednostki szkolne,
- przystąpieniu do egzaminów klasyfikacyjnych ze wszystkich przedmiotów objętych uzupełniającym planem nauczania.

Oto przykładowe tematy prac kontrolnych obowiązujące w roku szkolnym 2008/2009:

Klasa 6 SP – historia: Praca kontrolna nr 2. Informacja.

Praca składa się z dwóch części. W części I podano daty. Twoim zadaniem jest podanie wydarzenia, jakie wiąże się z tą datą oraz przyporządkowanie dacie wieku. W części II podano dwadzieścia zagadnień. Twoim zadaniem jest omówienie pięciu z nich. Praca dotyczy problemów omówionych w podręczniku autorstwa Wita Górczyńskiego i Andrzeja Stępnika dla kl. VI *Władza, państwo, społeczeń*stwo w rozdziałach III *Polska wśród państw średniowiecznej Europy* i IV *Polska i Europa w czasach nowożytnych.* Wszystkie daty podane w części I zostały wymienione w podręczniku. Z części II samodzielnie wybierasz pięć zagadnień. Zagadnienia z części II omów na oddzielnych kartkach – kartki podpisz. Omówienie każdego wybranego przez Ciebie zagadnienia z części II nie powinno przekroczyć pół strony formatu A4: w omówieniach podawaj tylko najważniejsze informacje, formułuj pełne zdania.

Klasa I Gimnazjum – geografia Polski – semestr I, (dwie prace w każdym semestrze).

Temat 1: Geograficzne i polityczne położenie Polski w Europie oraz jego społeczno-gospodarcze konsekwencje. Podział administracyjny kraju i jego funkcje. Cechy środowiska przyrodniczego Polski.

Temat 2: Zasoby wodne Polski, ich rodzaje i wykorzystanie gospodarcze. Znaczenie Morza Bałtyckiego w środowisku przyrodniczym i w gospodarce kraju.

Klasa II LO – matematyka. Ogółem 6 prac kontrolnych po 6 zadań w każdej.

Praca kontrolna nr 1 – Wielomiany; nr 2 - Wyrażenia wymierne. Funkcja homograficzna; nr 3 – Funkcje trygonometryczne; nr 4 – Ciągi liczbowe. Ciąg arytmetyczny; nr 5 – Ciąg geometryczny. Procent składany; nr 6 – Figury osiowosymetryczne i środkowosymetryczne. Wielokąty.

Terminy nadsyłania prac kontrolnych z poszczególnych przedmiotów oraz klas do Zespołu Szkół w Warszawie, zamieszczone są na stronie internetowej Zespołu. Ostatecznym terminem ich nadsyłania jest data 15 czerwca. Oto wybrany przykład: kl.4 SP j. polski: PK nr 1 – do 30.11; nr 2 – do 31.12; nr 3 – do 31.01; matematyka II semestr: PK nr 3 – do 31.03; nr 4 – do 15.06[29].

Prace kontrolne są oceniane przez nauczycieli poszczególnych przedmiotów zatrudnionych w ZS w terminie do dwóch tygodni od daty dostarczenia prac do Zespołu i następnie odsyłane są na adres szkoły.

[29] www.spzg.pl/?page_id=2.

Zajęcia w kształceniu na odległość odbywają się co najmniej raz w miesiącu i mają zawsze postać konsultacji w ramach bezpośredniego spotkania nauczyciela z uczniem. Nauczyciel w trakcie takiego spotkania służy pomocą w rozwiązywaniu wszelkich problemów, jakie napotkał uczeń w czasie samodzielnej aktywności nad wypełnianiem pracy kontrolnej.

Wymiar czasowy zajęć edukacyjnych w ramach konsultacji w kształceniu na odległość w ujęciu miesięcznym, wynosi:

- do 6 godzin lekcyjnych w zakresie kształcenia zintegrowanego (kl. 1-3),
- do 4 godzin lekcyjnych w zakresie języka polskiego,
- do 3 godzin lekcyjnych w zakresie matematyki,
- do 2 godzin lekcyjnych w zakresie pozostałych obowiązkowych zajęć edukacyjnych określonych w ramowym lub uzupełniającym planie nauczania.

Do egzaminów klasyfikacyjnych dopuszczony zostaje uczeń, który terminowo złożył wszystkie prace kontrolne i uzyskał z nich średnią ocen co najmniej dopuszczający. Uczeń, który nie dostarczył w określonym terminie wszystkich obowiązujących prac kontrolnych, nie jest dopuszczony do egzaminów klasyfikacyjnych i tym samym nie jest klasyfikowany w danym roku szkolnym. Podstawą klasyfikacji w kształceniu na odległość jest zaliczenie wszystkich prac kontrolnych i otrzymanie pozytywnych ocen z egzaminów klasyfikacyjnych (podkr. – AK). Jeżeli uczeń nie zaliczy w trakcie egzaminu jednego przedmiotu, może przystąpić do egzaminu poprawkowego, który odbywa się w ostatnim tygodniu sierpnia. Wynik egzaminu poprawkowego jest wynikiem ostatecznym i decyduje o/nie otrzymaniu promocji do wyższej klasy.

Uczniowie po pozytywnym zaliczeniu egzaminów klasyfikacyjnych otrzymują świadectwo szkolne, które jest wystawione po zatwierdzeniu wyników ww. egzaminów przez Radę Pedagogiczną poszczególnej placówki szkolnej. Świadectwa szkolne z uzupełniającego planu nauczania wystawione przez polską placówkę szkolną przy przedstawicielstwie zagranicznym RP mają moc prawną łącznie ze świadectwem szkoły kraju czasowego pobytu ucznia.

Wnioski
Conclusions

Nie ulega wątpliwości, że współczesna cywilizacja staje się coraz bardziej cywilizacją jakości życia w ogóle. Wynika to przede wszystkim z mechanizmów rynku, wolnej konkurencji, wynalazczości, możliwości technologicznych i technicznych współczesnego człowieka jako konsumenta i wytwórcy. W orbitę tych wszystkich problemów należy włączyć dziś także placówkę szkolną oraz świadczone przez nią usługi edukacyjne. Aby uzyskać wysoką jakość usług świadczonych przez szkołę, musi ona spełniać wymogi dobrej organizacji i zarządzania.

Organizację każdej szkoły determinują z jednej strony takie czynniki, jak cele (misja, wizja, zadania) przed nią stawiane i określane przez odbiorców jej usług, czyli państwo, społeczność lokalną, rodziców i samych uczniów, wreszcie przez strukturę profesjonalną szkoły, jej rozumienie misji i wizji, (w szczególności misji i wizji szkoły polskiej za granicą), kompetencje pedagogiczne i kompetencje zawodowe dyrektora placówki oraz zatrudnionych w niej nauczycieli. Z drugiej strony są to przepisy prawa oświatowego i poza oświatowego, odnoszącego się do publicznych i niepublicznych o uprawnieniach szkół publicznych placówek szkolnych.

Mówiąc o organizacji i zarządzaniu placówkami szkolnymi funkcjonującymi przy przedstawicielstwach zagranicznych RP musimy w szerokiej perspektywie oglądu widzieć ujęcie rzeczowe i czynnościowe[30].

W ujęciu rzeczowym organizacja szkoły to struktury ludzkie wraz z przyjętymi zasadami i procedurami postępowania i organizacją miejsca, w których te struktury działają. Można do niej zaliczyć:

- strukturę organizacyjną uczniów (roczniki, klasy, oddziały, koła zainteresowań itp.),
- strukturę osobową i kompetencyjną pracowników – nauczycieli oraz personel administracyjno-techniczy - zakresy ich obowiązków i odpowie-dzialności,
- podsystem kierowania szkołą, organy jednoosobowe i kolegialne (dyrektor, rada pedagogiczna) i społeczne (rada szkoły, kierownictwo przedstawicielstwa, rada sponsorów itp.),
- społeczność rodzicielska, jej struktury i organy,
- infrastruktura materialno-techniczna szkoły/szkolnego punktu konsultacyjnego (budynki, pomieszczenia, materialne środki działania nauczycieli, uczniów, pracowników itp.).

W ujęciu czynnościowym organizacja szkoły polega na organizowaniu wszelkich działań nakierowanych na osiąganie jej statutowych celów. Ich istota polega na podejmowaniu decyzji o programie szkoły i zadaniach realizacyjnych, planach nauczania, harmonogramie pracy, organizacji procesów nadzoru i kontroli, badania jakości pracy szkoły, doskonalenia wewnętrznego nauczycieli itp.

Wszystkie powyższe elementy organizacji szkoły wymagają od podmiotów nią zarządzających i kierujących opracowania i przyjęcia stosownych regulacji, tzw. prawa wewnętrznego. Zaliczamy do nich regulacje bezterminowe oraz terminowe. Pierwszą grupę regulacji tworzy: statut szkoły/punktu konsultacyjnego, regulaminy: szkoły, rady pedagogicznej, rady rodziców, biblioteki, sal i pracowni lekcyjnych itp., regulaminy związane z organizacją i prawem pracy, arkusz organizacyjny zatwierdzany każdego roku szkolnego przez dyrektora

[30] J. Pielachowski, Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą. Poradnik dla dyrektorów oraz pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły, Wyd. eMPi², Poznań 2000, s. 33-34.

Zespołu Szkół w Warszawie, stały tygodniowy rozkład (struktura) zajęć edukacyjnych.

Drugą grupę regulacji tworzą opracowania operujące czynnikiem czasu. Zaliczamy do nich przede wszystkim programy szkolne: program dydaktyczny (zestaw szkolnych programów edukacyjnych), program wychowawczy szkoły, program pracy opiekuńczej, plany pracy wychowawców klas i innych komórek organizacyjnych, kalendarium szkolne, program czynności nadzoru pedagogicznego i mierzenia jakości pracy szkoły i inne.

Jeżeli dyrektor/kierownik placówki szkolnej poprzez swoje działania uruchomi w ludziach wyzwania i wszystkie siły w celu realizacji zakładanych celów dydaktyczno-wychowawczych, opiekuńczych i organizacyjnych danej jednostki, wówczas może liczyć na satysfakcjonujący wszystkich rezultat swojej misji pedagogicznej.

Obok wszystkich wymienionych wyżej regulacji, elementem priorytetowym, wręcz konstytutywnym organizacji i zarządzania oświatą jest **posiadanie wizji i misji szkoły przez władze polityczne i oświatowe państwa** (podkr. – AK). W przypadku jej braku lub ograniczania i minimalizacji, losy edukacji szkolnej dzieci przebywających czasowo za granicą będą przypominać dzieje wielu polskich upadających przedsiębiorstw i wzmagając niepokój o dalszy szkolny byt. Wprowadzanie do systemu kształcenia najnowszych rozwiązań technologicznych (np. edukacja on-line) – jak pokazały liczne eksperymenty pedagogiczne – nie zastąpią nigdy bezpośredniego kontaktu ucznia z polskim nauczycielem. Pojawiające się problemy finansowe związane z prowadzeniem szkół przy polskich ambasadach na świecie nie mogą uderzać w uczniów! Słabość tego systemu świadczy o słabości państwa polskiego, lekceważeniu spraw kształcenia i wychowania młodego pokolenia Polaków oraz braku stabilnej, konstruktywnej polityki Rzeczypospolitej Polskiej wobec Polonii i Polaków przebywających poza granicami kraju. Prezydent, rząd RP, MSZ i MEN nie mogą pozostawać głuchymi na apele rodziców domagających się konstytucyjnego prawa do nauki w języku polskim polskich dzieci przez polskich nauczycieli!

Czyżby edukacja szkolna dzieci i młodzieży przebywającej czasowo za granicą była wyłączną sprawą samych uczniów i ich rodziców?!

Literatura
Bibliography

Karolczak J.: *Zespół Szkół Ogólnokształcących dla Dzieci Obywateli Polskich Czasowo Przebywających za Granicą. Rys historyczny*, Wyd. PSSiJO, Warszawa 1997.

Kusztelak A., *Edukacja szkolna dzieci i młodzieży polskiej przebywających czasowo w krajach europejskich w latach 1968-1998*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2008.

Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, Wyd. eMPi², Poznań 2000.
Szczepanik K., *Dyplomacja Polski 1918 – 2005. Struktury organizacyjne*, Wyd. Askon, Warszawa 2005.
www.spzg.pl (data pobrania 01.10.2010).

Organizacja i zarządzanie placówkami szkolnymi przy przedstawicielstwach zagranicznych RP

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie mechanizmów tworzenia sieci polskich placówek szkolnych przy przedstawicielstwach zagranicznych naszego kraju na świecie. Władze polityczne i oświatowe PRL prze dłuższy okres czasu nie mogły wypracować modelu oświaty poza granicami kraju i określić drogę, jaką ma podążać realizacja obowiązku szkolnego przez dzieci obywateli polskich czasowo przebywających poza granicami kraju. Artykuł ukazuje zasady, wg których państwo polskie zaczęło organizować takie placówki, ich lokalizację oraz mechanizm finansowania i zarządzania nimi. Zawiera także wykaz wszystkich jednostek edukacyjnych na świecie wg stanu na rok szkolny 2010/2011 wraz z sugestiami utrzymania tej całej sieci w dobie tworzącego się państwa obywatelskiego i państwa wiedzy.

School organization and management at foreign representations of Polish Republic.

Summary

The aim of the article is to present mechanism for creating a network of schools by Polish foreign affair representations in the world. Polish People Republic political and education authorities were not able to develop a model of education and the way of implementation of compulsory education by children in Polish families temporarily residing abroad. The rules under which Polish state began to organize schools, their location and the way of funding and management are described. The article contains, based on 2010/2011 data, a list of all school worldwide along with suggestions to maintain the entire network.

JOANNA WIŚNIEWSKA
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Indicators for sustainable development in agriculture

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w rolnictwie

Introduction
Wstęp

Sustainable development became the aspiration of the majority of world's economies in the 1990s. Sustainable development is a key objective of the European Union which aims to continually improve the quality of life and well-being for present and future generations[1]. The concept of sustainable development has already been defined in at least tenth of times. It is associated with an identical rate of growth in all the sectors and regions of an economy. It is linked with a strive at improving the quality of all people's lives. It is called the conception of eco-development. 'Sustainable development' means that the achieved progress results in the development of a contemporary generation, but at the same time, it creates a potential which is necessary to meet the needs of future generations[2]. Sustainable development is most often described as the need to maintain a permanent income for humankind, generated from non-declining capital stocks. Thus, constant stock of human, man-made, natural and social capital are considered as necessary and often sufficient criteria of sustainable development [3]. It is, undoubtedly, a complicated, long-term process, considered in an infinite time horizon. There is a slight probability of sustainable growth appearing in economy. Every society can be described as comprising of different dimensions. Each of them is a complex, dynamic, self-organising and evolving entity in its own right, making the coupled system one of tremendous complexity. For this system to be sustainable, each of the four subsystems has to maintain its capability to survive and evolve, while the interlinkages of the sub-

[1] *European's Attitudes Towards The Issue Of Sustainable Consumption And Production*. Analytical Report, Flash EB No 286, 2009, http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/FL256_analytical20report_final.pdf.

[2] Pearce D., Barbier E., Markandya A., *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*, Earthscan, 2000.

[3] Spangenberg J. H., *Economic sustainability of the economy: concepts and indicators* Int. J. Sustainable Development, Vol. 8, No. 1/2, 2005, p.46.

system must enable a permanent co-evolution. This is the context in which the concept of sustainable development has taken root — i.e. that of linking the economic, social and environmental objectives of societies in a balanced way[4]. The aim of the paper is to review the basic concepts and instruments of the policy of sustainable development in agriculture as well as the criteria of their evaluation.

Measurement of sustainable development
Pomiar zrównoważonego rozwoju

Sustainability means putting into effect all the aspirations within the limitations of the present resources. A particular choice of one of a number of aims often requires maintaining the rest of the aimed values at minimum levels. All the aims may naturally oppose each other or even compete with each other. However, they can also be comparative or complementary, creating a closed unit. While considering the conception of sustainable economic development, a holistic approach is necessary with regard to each of its aspects. Synergetic "win-win-win" options can only be identified if four dimensions of sustainable development are taken into account. These dimensions, economic, environmental, social, involve complex synergies and trade-offs. The discussions showed that the emphasis should be on the interactions among these four dimensions in order to minimise possible conflicts[5].

By examining a diverse set of indicators together, we can begin to understand the conditions and approaches that will support sustainable development. If we do a better job meeting today's needs, while also enhancing the assets and resources we ourselves inherited, we will be a step closer to designing a path of sustainable development[6]. The main sustainability assessment tools are economic (cost/benefit analysis, modelling, regressions, scenarios), environmental (life-cycle analysis, material flows, resource accounting, ecological footprint) and social (sustainable livelihoods, human and social capital measurement, participatory processes) (table 1). Statistical analyses, based on average values, deform the real picture of where the existence of economic and social differences is obvious, to which degree it can be taken into account and considered in different aspects of economic policy and to which degree it constitutes a marginal phenomenon. Significant discrepancies appear among the subjects of economy and the attempt at comparing them results in a number of problems and difficult choices, being often virtually impossible.

[4] OECD, *Polices To Enhance Sustainable Development*, SG/SD(2001)5/FINAL, OECD, Paris 2001.

[5] OECD, *Towards Sustainable Development. Indicators to Measure Progress*. Proceedings of the OECD Rome Conference, OECD, Paris 2000, p. 196.

[6] OECD, *Towards*…, op.cit., p 12.

The OECD makes concerted efforts to advise countries on the implementation of domestic governance structures that promote policy coherence and sustainable development. This should bring together ongoing OECD activities on public governance, the political economy of reform, policy coherence for development, and sustainable development. The goal is to promote policy reforms through whole-of-government decision-making which strikes a balance among economic, environmental and social objectives. The good governance practices for sustainable development identified for OECD countries should also be shared with non-OECD countries[7].

Table 1. Sustainable development: an experimental set of assessment tools
Tabela 1. Rozwój zrównoważony: eksperymentalny zestaw narzędzi oceny

Endowments	**Economic**	**Environmental**	**Social**
	• Capital Assets • Labour Productivity • National Debt to GDP Ratio	• Surface Water Quality • Endangered Ecosystems • Contaminants in Biota • Contaminated Land Area • Storage of Spent Nuclear Fuel • Cropland Converted to Other Uses • Status of Stratospheric Ozone	• Population • Children in Families with One Parent • Teacher Training Level
Driving Forces	**Economic**	**Environmental**	**Social**
	• Investment As A Percentage Of GDP • Energy Use Per Capita & GDP • Materials Use Per Capita & GDP • Inflation • Investment In R&D Per GDP	• Water Use to Renewal Ratio • Fisheries Utilisation • Invasive Exotic Species • Cropland Erosion Rates • Timber Growth/ Removals Balance • Greenhouse Gas Emission	• Contributing Time & Money to Charities • Births to Single Mothers • School Enrolment by Level • Participation in Arts & Recreation • People in Census Tracts with 40% or More Poverty
Current Outputs & results	**Economic**	**Environmental**	**Social**
	• Domestic Product • Income Distribution • Consumption Expenditures per Capita • Unemployment • Home Ownership Rates • % Households in Problem Housing	• Metropolitan Air Nullity Nonattainment • Outdoor Recreational Activities • Greenhouse Climate Response Index	• Crime Rate • Life Expectancy • Educational Achievement Rates

Source: OECD, *Towards Sustainable Development. Indicators to Measure Progress*. Proceedings of the OECD Rome Conference, OECD, Paris 2000, p. 197.

[7] OECD, 2008 *Annual Report On Sustainable Development Work In The OECD*, OECD, Paris 2008, p. 27.

Although focussed on sustainability, this brings to a light, the fundamental discrepancies between the participants of sustainable development and of some of their common ground. There are defined the weak and strong comparability and commensurability of assessments in the above mentioned aspects. A common unit of measurement of sustainability is not existing yet. Thereof, a wide set of indicators has been approved and developed recognised as a weak comparability and commensurability of some of the sustainable impacts.

To sum up, sustainability criteria embrace, inter alia, incomparable and incommensurable economic, environmental and social aspects. The overall sustainability of the economy involves all dimensions. A common unit of measurement of sustainability has not been developed yet. In recent studies and literature mainly economic measures of social security system, environmental protection, institutional potential and economic development are considered.

Conception of sustainable development in agriculture
Koncepcja zrównoważonego rozwoju w rolnictwie

The subjective and objective scopes of the activities are implemented within the confines of state rural areas policy. They are targeted not only at farmers, but at the whole rural community and labour force, not merely farms, but also capital and natural resources, not just the income from farming, but also the income parity and the standards of living in farmers' families. There are different extents aimed by the sustainable policy linked as a feedback (table 2).

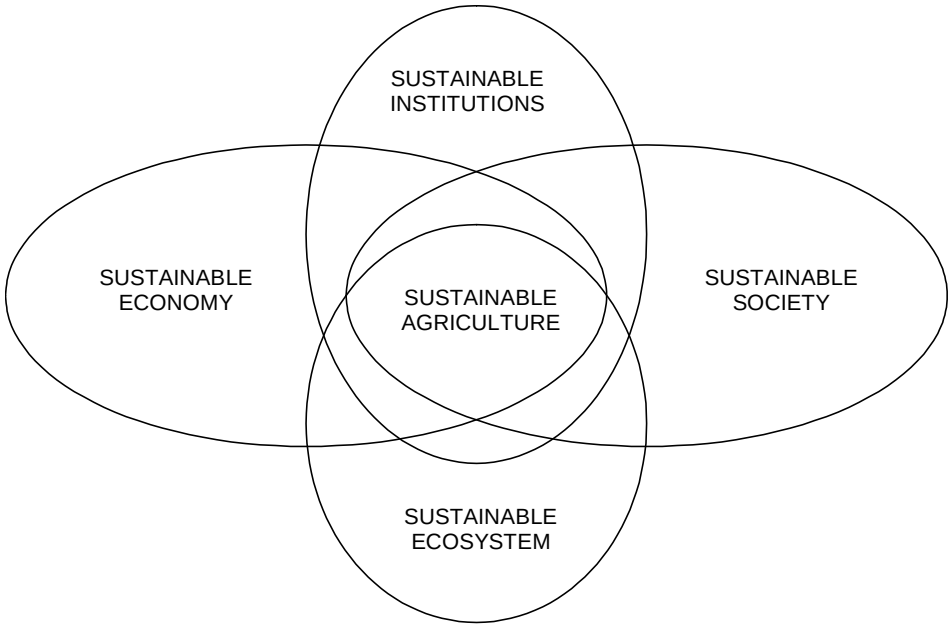
Table 2. The scope, subject, object and aim of sustainable development in agriculture in the economic, social, environmental and institutional extension
Tabela 2. Zakres, przedmiot, podmiot i cel zrównoważonego rozwoju w rolnictwie w ekonomicznym, społecznym, ekologicznym i instytucjonalnym wymiarze

Scope	Subject	Object	Aim
Economic	Farm	Efficiency Level	Economic Equilibrium
Social	Rural Community	Level of Justice	Social Welfare
Environmental	Eco-System	Condition of Natural Environment	Environmental Equilibrium
Institutional	Institutional System	Competence Level	Institutional Development

Source: Author's own compilation on the basis of: *Indicators for the Integration of Environmental Concerns into the Common Agricultural Policy*, COM (2000) 20, EC, Brussels 2000, pp. 9-14.

The conception of sustainable development in agriculture presented in the paper is, therefore, set on four (not three) dimensions, reflecting the impact of sustainable development of farming. Sustainability of agriculture can be defined as the state of four co-inherent subsystems within which agriculture is operating. They are economic, social, environmental and institutional (figure 1).

Figure 1. The interlinkages of sustainable agriculture with other subsystems
Rysunek 1. Związki zrównoważonego rolnictwa z innymi subsystemami



Source: Author's own compilation.

Progress in the farming sector is one of the conditions to be met in order to reach the defined aims of sustainable development. Due to its particular position connected with using natural resources on earth, it is the central point of the theory of sustainable development. Some definitions directly result from the principle saying that it is possible to derive from earth only as much as it is able to offer[8]. Although it represents only a small % of GDP in OECD countries, agriculture is very closely linked to the sustainable development. The sector uses environmental inputs such as land and water, and generates many outputs of environmental significance. As production intensity and output have increased, environmental policy issues have risen in importance across OECD countries. Policy challenges facing OECD countries include reducing environmental impacts and risks from agriculture, responding to international environ-

[8] Florczak W., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju,* „Wiadomości Statystyczne" 2008/3, s. 17.

mental agreements which often touch on aspects of agriculture, and optimising agriculture's overall contribution to welfare[9].

The conception of sustainable agriculture includes the postulate of multifunctional development[10]. Both refer to the aims consisting in the functions of agriculture as a source of market and non-market effects of economic and non-economic character. Although both conceptions make the same assumption, the first one addresses the future and the issue of maintaining a long-term balance and the latter refers to the present and implementing actions in order to reorientate and transform the farming sector. Thereof there is no generally accepted definition of sustainable agriculture. Conway and Barbier (1990) defined sustainable agriculture as the ability to maintain productivity, whether of a field, farm or nation, in the face of stress or shock (such as increasing salinity, or erosion, or debt, or a new pest, or a rare drought or a sudden massive increase in input prices)[11]. A case in point is the definition of the United Kingdom governmental Department of Environment Food and Rural Affairs (DEFRA) signifies several important attributes of sustainable agriculture: availability to the consumers of adequate supplies of wholesome, varied and reasonably priced food, produced within accordance with generally accepted environmental and social standards, flexible and competitive industry which contributes to an economically viable rural society, effective protection of the environment and prudent use of natural resources, conserved and enhanced landscape, wildlife, cultural and archeological value of agricultural land and respecting of high level of animal welfare, contribute to the long-term sustainability of rural communities[12].

In the United States the term 'sustainable agriculture' was defined in 1977 as an integrated system of plant and animal production practices having a site-specific application that will, over the long-term satisfy human food and fiber needs, enhance environmental quality and the natural resource base upon which the agriculture economy depends, make the most efficient use of nonrenewable resources and on-farm resources and integrate, where appropriate, natural biological cycles and controls, sustain the economic viability of farm operations and enhance the quality of life for farmers and society as a whole[13]. The United States Sustainable Agriculture Network defined sustainable agriculture thus: sustainable agriculture refers to an agricultural production and distribution system that achieves the integration of natural biological cycles and controls, pro-

[9] OECD, *Towards*…op.cit., p. 23.

[10] Wilkin J. (red.), *Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne*, IRWiR PAN, Warszawa 2010.

[11] Conway, G.R., Barbier, E.B. *After the green revolution: sustainable agriculture for development*, Earthscan London 1990, p. 15.

[12] *Sustainable Farming and Food Strategy: Forward Look*, Department of Environment Food and Rural Affairs DEFRA 2006.

[13] *National Agricultural Research, Extension and Teaching Policy Act of 1977*. Section 1404 (18). [7 U.S.C. 3103 (18)].

tects and renews soil fertility and the natural resource base, optimizes the management and use of on-farm resources, reduces the use of non-renewable resources and purchased production inputs, provides an adequate and dependable farm income, promotes opportunity in family farming and farm communities, minimizes adverse impacts on health, safety, wildlife, water quality and the environment[14].

The OECD definition of sustainable agriculture says that this is agricultural production that is economically viable and does not degrade the environment over the long run[15]. As detailed in a report by the Committee for Agriculture of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) changes in perception in relation to the interpretation of Sustainable Agriculture and Rural Development (SARD) are emerging: "The first is that the concept must extend to social, institutional and economic sustainability and not exclusively environmental sustainability - the conservation and rational utilization of natural resources. Those now working on SARD understand that sustainability means that management practices must be profitable and socially and culturally suitable, and must satisfy local requirements such as property rights over natural resources. The second is a new focus on development as a process which must allow for calculated trade-offs between reductions in the stock of natural capital (forests, unexploited freshwater, etc.) and the generation of resources for investment in human and social capital (healthier and better educated people, technical knowledge and infrastructure). These shifts in perception increase the challenge of implementing SARD, but also open up opportunities for doing so"[16].

The impacts of agriculture and agricultural policies on the environment are a major concern in the OECD countries, particularly in the context of agricultural policy reform and the achievement of sustainable agriculture. Agricultural policy reform in many countries includes policies to promote sustainable agriculture and address environmental and natural resource issues. The basic long-term challenge for agriculture is to produce food and industrial crops efficiently, profitably and safely, and to meet a growing world demand without degrading natural resources and the environment. While agricultural productivity has improved substantially, it has often been accompanied by resource degradation, such as soil erosion and water depletion. Agriculture also contributes positively

[14] *Food, Agriculture, Conservation and Trade Act of 1990*. Public Law 101-624, Title XVI, Subtitle A, Section 1619. [KF1692.A31 1990].

[15] OECD, *Agricultural Policies in OECD Countries: Monitoring and Evaluation 2000: Glossary of Agricultural Policy Terms*, OECD Paris.

[16] *The Place of Agriculture in Sustainable Development: The Way Forward on SARD*. Committee on Agriculture (FAO), Sixteenth Session, Rome, March 2001.

to the environment through provision of landscapes, wildlife habitats, and as a sink for greenhouse gases[17].

The Single European Act, which came into force in 1987, constituted a new legal basis for Community policy on the environment, and had the following objectives: to preserve, protect and improve the quality of the environment, to contribute towards protecting human health, to ensure a prudent and rational utilisation of natural resources The Act went on to state that: "environmental protection requirements shall be a component of the Community's other policies". The integration of common agricultural and environmental policy is an effect of McSharry's Reforms of CAP which was introduced in 1992. The Common Agricultural Policy (CAP) is to favour the economic development of agriculture which aims to modernise European farming and thereby increase production to achieve European self-sufficiency in food production. This aim is supported by price policy and subsidies. The impacts of agriculture and agricultural policies on the environment are nowadays a major concern in the EU countries, particularly in the context of agricultural policy reform and the achievement of sustainable agriculture. The basic long-term challenge for agriculture is to produce food and industrial crops efficiently, profitably and safely, and to meet a growing world demand without degrading natural resources and environment[18].

The economic functions of agriculture include, among others, producing raw materials and food, intensification of production, structural adaptation, technical and technological progress, efficiency and effectiveness of production and sales, price competitiveness, high quality of products and services, high income, developmental investments and R&D inputs. The environmental functions of sustainable agriculture include: protecting earth's natural resources, protecting the sanitary conditions of food articles, protecting and developing natural environment, including water, soil and air[19]. Important sustainability areas have been defined as regards agriculture, i.e. economic, social and environmental areas, with regard to which the level of economic effectiveness and social justice have been defined as sustainability measures. Basically, the conception of sustainability concerns such categories as: preserving and protecting resources, the effectiveness of transformation processes and intergenerational equilibrium[20]. The social functions agriculture include being a source of households' incomes, a place for professional activity, cultural development and cultivation of national tradition, leisure and recreation, promotion of tourism and healthy lifestyle and ensuring food safety.

[17] OECD, *Towards...*, op.cit., p. 250.

[18] *European's*…op.cit.

[19] *Directions towards sustainable agriculture*, COM (1999) 22, CEC, Brussels 1999.

[20] *A framework for indicators for the economic and social dimensions of sustainable agriculture and rural development*, EC 2001.

The incompatibility of particular aims of rural policy creates a number of economic, social and political problems. For example, the intensification of agriculture influences natural environment while extensification contributes to a decrease in incomes from agriculture. Similarly, the specialisation of production intensifies negative environmental effects and the marginalisation of traditional agriculture as well as impedes and limits the rotation of crops, weakens cultural traditions and social bonds and contributes to an increase in rural unemployment. On the other hand, it stimulates an improvement in the quality of production, a reduction in production costs, an improvement in preserving conditions and distribution and an increase in sales margin and therefore, an improvement in the market position of a farmer.

Ecological farming in turn connects the positive environmental and social effects, ensuring a normal, natural course of production processes, resulting in job creation through extensification. At the same time it improves the conditions for better state of health and results in positive ethical and aesthetic external effects[21]. However, it does not guarantee parity incomes and results in a decrease in farmers' incomes, due to demand-and-market factors, i.e. mainly processing or marketing problems. At the same time, the system of supporting the conversion of farms to ecological production is very expensive and constitutes a serious burden for the state budget.

As it results from the above examples, all components of eco-development remain in mutual relations, creating a dynamic system. Thus, the policy of rural areas development requires continual discussion and making difficult decisions, often in circumstances which oppose each other. Defining standards, minimal and maximal limits, and the way of measuring and monitoring the achieved effects becomes a condition to be met in terms of efficient policy. The costs and the subjects bearing them constitute primary concerns. General criteria of durable growth in agriculture should reflect both economic criteria, defined by economic efficiency, social, defined by the achieved level of equality, environmental, signifying improvement of the natural environment and institutional – improvement of institutions (table 3).

To sum up, the conception of sustainable agriculture marks a multi-layer range of growth, taking into account economic, social, ecological and institutional aspects. The aims of sustainable development in national economy are marked by three areas of interaction: social welfare, social justice and respect for natural environment. In order to implement the rules of sustainable development, farms, like non-farming enterprises, cannot solely act basing on the profit criterion, but they also have to take into account ecological criteria and, first of all, social criteria. The contemporary policies of sustainable development of rural areas are determined according to the conception of sustainable

[21] Łuczka-Bakuła W., *Rynek żywności ekologicznej*, PWE, Warszawa 2007, s. 33 - 46.

agriculture. Therefore, a question arises how to measure the effects of the implemented activities aimed at an integral development of rural areas, especially those immeasurable ones and unquantifiable ones.

Table 3. The main aims and results of sustainable development in agriculture in the scope of ecological, economic, social and institutional goals
Tabela 3. Podstawowe cele i rezultaty zrównoważonego rozwoju w rolnictwie w zakresie celów ekologicznych, ekonomicznych, społecznych i instytucjonalnych

Aims	**Environmental**	**Economic**	**Social**	**Institutional**
	• Quality of natural resources • Ecological effectiveness • Ecological innovativeness • Reduction of ecosystem tensions • Reduction of environmental degradation effects on people's lives	• Optimisation of expenditure use • Increase in productivity • Competitive farming sector • Economic efficiency of farms • Economic efficiency of ecological farms	• Optimal intergenerational allocation of resources • Ensuring supplies necessary to ensure food safety of the population • Ensuring jobs • The degree of satisfying the needs	• Optimal allocation of public goods and services • Low transaction costs • Development of economic infrastructure • Effectiveness of managing natural environment • Internalisation of external costs
Results	**Environmental**	**Economic**	**Social**	**Institutional**
	• Implementing eco-development programmes • Participation in ecological initiatives • The division of profits and losses from ecological initiatives • Creativity of the private sector	• Maximising aggregated wealth • Effective distribution of income • Perfect competition • Just division of profits and losses • Human capital development	• Distribution of incomes • Living standard of farmers • Percentage of population under poverty line • Equal opportunities for farmers and non-farmers • Unemployment rate; • Demographic development • Access to education	• Development of social infrastructure • Universality and institutional transparency • Common access to public goods and services • Access to information • Efficient system of intervention International cooperation

Source: Author's own compilation on the basis of: *A Framework for Indicators for the Economic and Social Dimensions of Sustainable Agriculture and Rural Development*, EC 2001, s. 15-24 and Directions Towards Sustainable Agriculture, COM (1999) 22, CEC, Brussels 1999, s. 23-30.

Assessment of the sustainable development in agriculture
Ocena zrównoważonego rozwoju w rolnictwie

Much recent work on measuring progress towards sustainable development has addressed specific issues, such as measuring climate change or the environmental and social impacts of particular sectors (e.g. agriculture, energy and transport). Measuring sustainable development at an aggregate level, however, requires a broad integration of indicators of economic, environmental, and social changes. One way to achieve this integration is to extend the traditional framework used for measuring economic activity — the National Accounts. Extensions of the National Accounts to the environmental area currently underway. These extensions are aimed at recording changes in environmental assets, and at highlighting environment-related transactions (e.g. pollution abatement and control expenditure). Extensions to the social area may also allow the linking of accounts measuring employment, human capital, and the distribution of household income and consumption among various socio-economic groups. Measuring natural and human capital requires both monetary and physical data. While work in these fields has progressed, the application of a fully extended National Accounts framework remains a medium- to long-term objective. In the shorter term, complementary approaches to achieve such integration are required[22].

These are grouped as resource indicators (measuring levels and changes in economic, environmental and social assets and outcome indicators (covering the quantity and quality of development across a broad range of perspectives, including income distribution, health and environmental quality. As a result of the works of the UN Commission on Sustainable Development, started at the beginning of the century, first synthetic indices of sustainability have been designed. They are currently being evaluated and tested. The process of their compilation has not been finished yet. OECD and Eurostat also participate in the research. The attempts at an empirical measurement of the durability of economic growth have shown that at present it is impossible to take into account all the aspects of sustainable development by means of just a single index. The majority of the suggested indices of social development or social poverty do not take into account the income differences and ranges, which simplifies the picture of the studied reality. On the one hand, they are transparent, but on the other hand they do not reflect the real structure and the distribution of economic growth effects[23]. Three broad groups of OECD indicators are being developed:

[22] OECD, *Polices to Enhance Sustainable Development*, SG/SD(2001)5/FINAL, OECD, Paris, 2001, p. 15.

[23] *Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies*, United Nations Division on Sustainable Development (UN-DSD), New York 2001.

- Several contextual indicators describe broader economic and social aspects of agriculture that have sustainability implications, such as land use trends, and education levels of producers.
- Another group considers management and use of natural resources, such as indicators of nutrient, pesticide and water use.
- A third group considers agricultural impacts on soil and water quality, land conservation, biodiversity, habitats, landscape and climate change[24].

The OECD is developing agri-environmental indicators (AEIs) within the framework which addresses a set of questions related to the linkages between causes, effects and actions. What is causing environmental conditions in agriculture to change, such as, changes in farm chemical input use? What are the effects of agriculture on the environment, such as, the impacts on soil, water, air, and natural habitats? What actions are being taken to respond to the changes in the state of the environment, for example, by farmers, such as promoting sustainable agriculture by community based approaches?[25]

Economic growth might be the subject of defining income inequalities within the society. Economic sustainability refers to the standard of living in the society and the distribution of income as well as the level of poverty. The inequality of the income distribution within agriculture may be as wide as that within non-agricultural sector but not wider[26]. The parameterisation of sustainable agriculture achievements is considerably more difficult than that of conventional agriculture, as the latter generally aims at intensification and the basic economic criterion allows to quantify the effects with regard to a given value, i.e. efficiency, profit or profitability and to provide their absolute magnitudes[27]. Income is the basic category of effect in agriculture. Therefore, a calculation of the degree of economic development is possible and it comprises all possible income aspects.

The calculation of benefits is based on measuring the added value in the national economy, gross and net incomes, incomes earned by farms and incomes of farmers' families. The evaluation of sustainable development has a macroeconomic dimension, as it marks the place of agriculture in national economy, but also a microeconomic one, defining the stages of sustainable development of a farm. In both attitudes, a number of indexes are required and certain ranges of values referring to the particular aims of sustainable development (table 4).

[24] OECD, *Towards…*, op.cit, p. 23.

[25] Ibidem, p. 253.

[26] Kuznets S., *Economic Growth And Income Inequality*, „American Economic Review", 1955/ Vol. 49, No. 1, p. 12.

[27] Baum R., *Kryteria oceny zrównoważonego rozwoju w gospodarstwach rolnych*, Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu, CCCLVIII 2003.

Table 4. The measurement of results of sustainable agriculture in the economic, social, institutional and ecological scope
Tabela 4. Pomiar rezultatów zrównoważonego rolnictwa w zakresie gospodarczym, społecznym, instytucjonalnym i ekologicznym

Balanceof resources	**Environmental**	**Economic**	**Social**	**Institutional**
	• Net pro-ecological investments	• Net investments • Specialisation of production	• Profitability of gross investments	• Expenditure on investment support
Effectiveness, production, competitiveness & efficiency	**Environmental**	**Economic**	**Social**	**Institutional**
	• Profitability of agricultural ecological production • Productivity of labour, land & capital • Profitability of sales of ecological products • Terms of Trade of ecological agricultural products	• Profitability of agricultural production • Profitability of labour, ground and capital • Profitability of sales • Terms of Trade of agricultural products	• Profitability of a farm • Labour efficiency • Structure of income in farmers' families	• Expenditure on supporting agricultural production • Expenditure on supporting ecological production • Expenditure on supporting price surcharges
Division & diversity of incomes, redistribution	**Environmental**	**Economic**	**Social**	**Institutional**
	• Share of agriculture in GDP • Income from farming per person employed in an ecological farm • Share of incomes from farming in total incomes	• GDP per capita • Share of agriculture in GDP • Agricultural income per an employed person • Share of incomes from agriculture in total incomes	• Income parity of households • Extra-agricultural incomes • Income distribution • Poverty line • Expenses on consumption & investments	• Share of aid in final agricultural production • Expenditure on the development of economic & social infrastructure • Regional and sectoral public expenditure

Source: Author's own compilation on the basis of: *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies*, United Nations Division for Sustainable Development (UN-DSD), New York 2001, s. 305-308 and *Indicators for the integration of environmental concerns into the common agricultural policy*, COM (2000)20, EC, Brussels 2000.

They serve as a basis for building synthetic indexes of sustainability. On the other hand, the calculation of losses takes into account not only private costs,

born by the producer and the consumer, but also social costs, environmental costs and institutional costs paid by the taxpayer. Not only does it include accounting costs, but also broadly understood economic costs, implicit and explicit. Incomes in agriculture differ significantly. Income disparities are hardly measurable. Farms create a structurally diversified group of economic subjects, locally determined by a given social and economic environment, directions of production, scale of resources, production specialisation of farms and other features grouping this sort of economic subjects[28].

Analysis of incomes therefore requires a statistical description of the strength of the connection and the kind of relation between the factors determining the quantity of production and the level of incomes. Moreover, it also requires taking into account many functions of agriculture, basing on the common view that the role of agriculture in a national economy is not limited to the production of food, but it also serves a number of different social, economic and ecological functions in the sustainable local development. Agriculture also creates job places and a source to maintain raw materials in mainstream production and distribution and in food processing.

The issue of equality in economic sciences relates to the theory of income distribution. Economic policy differentiates between vertical equity and horizontal equity as the rules determining the tax policy. On the other hand, the pay policy may be subject to the rule of equal pay, which assumes that for doing any kind of job, the pay a person receives should be independent from the tender, race, religion or any other features of the person doing the job. The idea of justice is used with reference to the division in welfare economy. It means equality in the sense that everybody should receive what they deserve or the expectations shall remain unsatisfied[29]. The issue of equality in economic sciences relates to the theory of income distribution. Economic policy differentiates between vertical equity and horizontal equity as the rules determining the tax policy. On the other hand, the pay policy may be subject to the rule of equal pay, which assumes that for doing any kind of job, the pay a person receives should be independent from the tender, race, religion or any other features of the person doing the job. The idea of justice is used with reference to the division in welfare economy. It means equality in the sense that everybody should receive what they deserve or the expectations shall remain unsatisfied[30].

As far as inequality of incomes are concerned, they can be understood as the differences between particular people, families, groups of people, regions or states. A high diversity of incomes preserves the diversified division of wealth in society. Income discrepancies between regions and countries result from

[28] *Income disparities in agriculture in the Community,* "Green Europe", 1985/2.

[29] Black J., *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008, p. 577.

[30] Ibidem.

different opportunities to earn and different capital resources. The problems of income disparity are connected with exploring the differences between economic subjects, including households. It is set in the context of social and economic research. In hitherto analyses, the most frequent comparisons included average incomes, defined for particular social and professional groups. The outcomes allow to draw conclusions with respect to average economic inequalities and social inequalities in households. One of the directions of research on income discrepancies is measuring the distribution of income in a particular group of economic subjects creating national or international economy. Comparing absolute and relative changes in the level of incomes obtained in particular groups of economic subjects, e.g. in the arrangement of demographical features.

The statistical analysis of profitability uses the measurements of variation in order to define their deviation from the average value and the measurements of asymmetry, in order to define the degree and direction of irregularity and the measurements of concentration, similarity and the diversity of structures[31]. The division of incomes shows how numerous the groups of subjects in particular income ranges are and the distribution of incomes shows the differences between the average and the lowest income level in a following group. The spatial diversity of incomes, in turn, requires a summary statistical analysis. The most frequently used statistical methods include: the Lorenz curve, Florence coefficient, Pearson coefficient and Gini coefficient as well as Sen index. The profitability analysis often includes the research of their dynamic variation by means of defining the function of average periodical rate of changes and developmental tendencies or absolute changes, including both nominal and real changes, e.g. by comparing the parities of purchasing power.

The specificity of the income from farming consists in the fact that it constitutes earnings on the engaged production factors in the farming production, i.e. ground, capital and farmers' labour, as well as it compensates organisational and managerial efforts and risk bonus in case of farmers. Another important function of the income from farming is serving consumption purposes of households and, simultaneously, serving production and investment processes of farms.

The issue of incomes from farming needs to be considered basing on two categories of these incomes, i.e. incomes from farming and personal incomes. The first one is particularly important in the context of developmental needs of a farm, the latter – in the context of consumption needs of a family of farmers'. What is specific for a farm is that the two categories of incomes cannot be discriminated between a priori[32].The character of a farm constitutes a problem in

[31] Sobczyk M., *Statystyka opisowa*, CH.Beck, Warszawa 2010.

[32] Zegar J.S. (red.), *Koncepcja badań nad rolnictwem społecznie zrównoważonym*, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2005.

the statistics of incomes and in the implementation of comparative research concerning income discrepancies in the economy. The income of a farming household is included in the statistical research of household budgets. Disposable income can then serve as a measurement of a household income. At the same time, the income of a farming household is defined by the added value or the farming income.

Comparative analyses require a proper description of the range of data being compared and their representativeness for the kept statements. The issue of representativeness of empirical data remains a considerable hindrance, impeding the research on profitability, as in the case of farms, the data is gathered for those farms which approach certain economic results and keep an accounts register. The issue of incomes can be examined with reference to a professional group or a social group. Sociological research deals with the problem in a broad sense of relations between the city and the countryside, and hence, rural areas become the area of comparison for urban areas. Such areal range of research has been dealt with by different regional studies. One of the issues is the differentiation of municipal and rural households, resulting from the dissimilarity of income sources. Such research context enables to analyse the structure of income creation[33].

The quantification of environmental effects remains of major importance. Similarly to the indices measuring the effectiveness, the indices measuring environmental efficiency also have to take into account regional differences appearing in the economy and in natural environmental conditions. Among a few dozen of indices currently used in international and national statistics, there most often used include: average use of fertilisers, pollution emission from glasshouse appliances, concentration of pollution in water, ground and air, use level, the condition and quality of natural resources, the area of organic cultivation, the number of eco-farms, price margin of organic products, the expenditure of the state on the implementation of environmental programmes and the degree of production extensification.

Parity in agriculture can be considered in a number of aspects. The inequality of the income distribution within agriculture may be as wide as that within non-agricultural sector but not wider[34].The sustainable agriculture in the sustainable economy is constituted by the income parity. An American encyclopaedia of social sciences explains the notion of 'parity' in the section devoted to agriculture, subsection 'income and pricing policy'. The entry mentions 'parity price'. The term is actually an attempt at defining an objective criterion of the

[33] Szopa B., Leszczyńska M., *Zróżnicowanie i uwarunkowania sytuacji dochodowej gospodarstw domowych w relacji miasto-wieś*, Materiały Konferencyjne, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, SGGW, Warszawa, 2003.

[34] Kuznets S., *Economic*…op.cit., p. 16.

policy of price support in agriculture. It is the price of agricultural products ensuring a purchasing power, concerning consumption and production products and services, equal to that of previous periods[35]. The parity price is to ensure proper salary and living conditions to farmers employed in agriculture and a return on the invested capital. Similarly, such understanding of the notion of parity has found its reflection in legal acts in the USA, Great Britain and Germany in the 1950s and 1960s. Income parity is a situation of equal incomes of comparable farming and non-farming populations[36]. It is difference between the incomes per person employed in agriculture and the income per person employed in non-agricultural professions[37].

The aim of income parity is included in European constitutive acts, the Treaties of Roma (art.33) and the EU Treaties (art.39) - the objectives of common agricultural policy shall be: (a) to increase agricultural productivity by promoting technical progress and by ensuring the rational development of agricultural production and the optimum utilisation of the factors of production, in particular labour; (b) thus to ensure a fair standard of living for the agricultural community, in particular by increasing the individual earnings of persons engaged in agriculture. In working out the common agricultural policy and the special methods for its application, account shall be taken of the particular nature of agricultural activity, which results from the social structure of agriculture and from structural and natural disparities between the various agricultural regions[38].

Conclusions
Wnioski

The further development of sustainable development measurement and assessment methodologies to contribute to the improved design and implementation of government economic, environmental and social policies. This would allow countries to monitor progress on sustainable development at different levels according to set targets and goals. It would also provide a common set of economic, environmental and social indicators to facilitate comparisons of regions, countries and localities. These indicators could form the basis for cross disciplinary peer reviews as well as for the assessment of proposed policies from the perspective of sustainable development[39]. The following issues were highlighted in OECD's documents on measurement of sustainable agriculture:

[35] Sills D.L. (red.), *International Encyclopaedia of the social sciences.* CCM, INC., USA 1968.

[36] Woś A. (red.), 1998. *Encyklopedia agrobiznesu.* Fundacja Innowacja Warszawa.

[37] *Encyklopedia Ekonomiczno-Rolnicza*, 1984, PWRiL Warszawa.

[38] *Consolidated version of the Treaty on European Union and the Treaty on Functioning of the European Union*, Official Journal C83 of 30.3.2010, http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index.html.

[39] OECD, *2008 Annual...*, op.cit., p. 28.

- Indicators are required at different levels and for different uses. This has important implications for identifying and developing indicators. For example, at local or site specific levels, more detailed indicators may be required than at more aggregate levels.
- There is value in pursuing work to develop and use a core set of agri-environmental indicators, which are broadly comparable at the international level. The OECD provides a mechanism to progress such work.
- Scale issues are especially important when developing indicators at the national and international levels. Indicators must be sensitive to regional variability in both environmental conditions and farming systems, across and even within countries, because national aggregates by themselves can mask variability and thus be misleading. Ways of expressing regionality must be employed
- Indicators must be capable of reflecting both negative externalities (e.g. water pollution from nutrients and pesticides) and positive externalities of agriculture (e.g. provision of habitat and carbon sinks).
- A sound analytical framework which clarifies on linkages and policy objectives is required. Indicator sets must also be and remain flexible and adaptive to respond to emerging issues, such as GMOs
- The level of research and understanding varies across different groups of issues. For example, soil quality has been well researched, but more work is needed to deepen understanding in such areas as biodiversity, habitat and landscape
- The social aspects of agriculture are presently less developed. This area requires more attention. Such work should start by determining key social issues, policy questions and objectives for these, and understanding the linkages between social and environment issues (e.g the influence of education levels on farm management). Analysis and understanding of possible tradeoffs and synergies between economic, environmental and social aspects of agriculture is also needed[40].

Literatura
Bibliography

A framework for indicators for the economic and social dimensions of sustainable agriculture and rural development, EC 2001.

Baum R., *Kryteria oceny zrównoważonego rozwoju w gospodarstwach rolnych*, Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu, CCCLVIII 2003.

Black J., *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008.

Consolidated version of the Treaty on European Union and the Treaty on Functioning of the European Union, Official Journal C83 of 30.3.2010, http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index.html.

[40] OECD, *Towards…*, op.cit., p. 24.

Conway, G.R., Barbier, E.B. *After the green revolution: sustainable agriculture for development*, Earthscan, London 1990.

Directions towards sustainable agriculture, COM (1999) 22, CEC, Brussels 1999.

Encyklopedia Ekonomiczno-Rolnicza, PWRiL, Warszawa 1984.

European's attitudes towards the issue of sustainable consumption and production. Analitical report, Flash EB No 286, 2009, http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/L256_analytical20report_final.pdf

Florczak W., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wiadomości Statystyczne 2008/3.

Food, Agriculture, Conservation and Trade Act of 1990. Public Law 101-624, Title XVI, Subtitle A, Section 1619. [KF1692.A31 1990].

Income disparities in agriculture in the Community, Green Europe, 1985/2.

Indicators for the integration of environmental concerns into the common agricultural policy, COM (2000)20, EC, Brussels 2000.

Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies, United Nations Division for Sustainable Development (UN-DSD), New York 2001.

Kuznets, S., *Economic growth and income inequality*, American Economic Review, 1955/ Vol. 49, No. 1.

Łuczka-Bakuła W., *Rynek żywności ekologicznej*, PWE, Warszawa 2007.

National Agricultural Research, Extension, and Teaching Policy Act of 1977. Section 1404 (18). [7 U.S.C. 3103 (18)].

OECD, *Agricultural Policies in OECD Countries: Monitoring and Evaluation 2000: Glossary of Agricultural Policy Terms*, OECD Paris.

OECD, *2008 Annual Report On Sustainable Development Work In The OECD*, OECD, Paris 2008.

OECD, *Polices to Enhance Sustainable Development*, SG/SD(2001)5/FINAL, OECD, Paris, 2001.

OECD, *Towards Sustainable Development. Indicators to Measure Progress*. Proceedings of the OECD Rome Conference, OECD, Paris 2000.

Pearce D., Barbier E., Markandya A., *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*, Earthscan, London 2000.

Sills D.L. (red.), *International Encyclopaedia of the social sciences*, CCM, INC., USA 1968.

Sobczyk M., *Statystyka opisowa*, CH.Beck, Warszawa 2010.

Sustainable Farming and Food Strategy: Forward Look, Department of Environment Food and Rural Affairs, DEFRA 2006.

Szopa B., Leszczyńska M., *Zróżnicowanie i uwarunkowania sytuacji dochodowej gospodarstw domowych w relacji miasto-wieś*, Materiały Konferencyjne, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, SGGW, Warszawa, 2003.

Spangenberg J.H., *Economic sustainability of the economy: concepts and indicators Int. J. Sustainable Development*, Vol. 8, No. 1/2, 2005.

The Place of Agriculture in Sustainable Development: The Way Forward on SARD. Committee on Agriculture (FAO), Sixteenth Session, Rome, March 2001.

Wilkin J. (red.), *Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne*, IRWiR PAN, Warszawa 2010.

Woś A. (red.), *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

Zegar J.S. (red.), *Koncepcja badań nad rolnictwem społecznie zrównoważonym*, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2005.

Indicators for sustainable development in agriculture

Summary

The article presents different concepts of sustainable agriculture. It aims to define an economic sustainability of agriculture and to discuss the possible ways of its assessment. It states criteria of measurement and parameters used by the OECD and the European Commission (EC). The method of system analysis has been applied to study simultaneously different issues of sustainability, i.e. economic, environmental, social and institutional. The very last aspect has been considered because of the role of governmental intervention in the sector. The conclusion is that the opportunity of gaining permanent income parity is, beyond all question, an indicator of an economic and social sustainability of agriculture in the national economy.

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w rolnictwie

Streszczenie

W artykule zaprezentowano różne koncepcje zrównoważonego rolnictwa. Podjęto próbę zdefiniowania ekonomicznego zrównoważenia rolnictwa i dyskusję nad sposobami jego pomiaru. Wskazano na kryteria oceny i mierniki stosowane przez OECD i Komisję Europejską (KE). Zastosowano metodę analizy systemowej, dla równoczesnego zbadania różnych przejawów zrównoważenia, tj. ekonomicznego, środowiskowego, społecznego i instytucjonalnego. Ostatni z wymienionych aspektów został włączony do analizy ze względu na rolę interwencji państwa w omawianym sektorze. Uznano, że możliwość uzyskiwania trwałego parytetu dochodowego jest przede wszystkim miarą ekonomicznego i społecznego zrównoważenia rolnictwa w gospodarce narodowej.

W pierwszej części artykułu przedstawiono ogólną koncepcję zrównoważonego rozwoju i pomiaru ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych efektów wzrostu gospodarczego. Wskazano na wielość i niejednorodność definicji zrównoważonego rozwoju. Ogólnie można przyjąć, iż rozwój to jednakowe tempo wzrostu we wszystkich sektorach i regionach gospodarki oraz dążenie do wzrostu jakości życia społeczeństwa. Można o nim mówić, gdy realizowany wzrost sprzyja rozwojowi społeczeństwa, tworząc jednocześnie potencjał konieczny do zaspokojenia potrzeb następnych pokoleń. Jest to złożony proces rozpatrywany w długim czasie. Koncepcje zrównoważonego rozwoju oparte są na dążeniu do zrównoważenia gospodarki, ekosystemu i społeczeństwa. Często rozumiany jest wyłącznie, jako utrzymanie funkcji przyrodniczych w czasie. Ekolodzy nazywają tę koncepcję ekorozwojem. Zrównoważenie oznacza realizację wszystkich dążeń w ramach istniejących zasobów. Często szczególny wybór jednego z wielu celów wymaga utrzymania pozostałych na minimalnym poziomie. Niektóre cele mogą w naturalny sposób pozostawać wobec siebie w sprzeczności, niejednokrotnie konkurując między sobą. Inne mogą być wobec siebie komparatywne, wzajemnie się uzupełniać, tworząc pewną całość.

W latach 90-tych zrównoważony rozwój stał się dążeniem większości krajów na świecie. Pomiar rezultatów tych dążeń jest niezwykle złożony, wymaga uwzględnienia efektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Stąd też nie istnieje jeden uniwersalny wskaźnik, a ocena zrównoważonego rozwoju ma wielowymiarowy charakter wymagający kompleksowego podejścia. W wyniku dążeń OECD podjęto prace nad wspólnym dla krajów systemem pomiaru rezulta-

tów zrównoważonego rozwoju, który uwzględniać ma ich wymiar ekonomiczny, środowiskowy i społeczny.

W drugiej części artykułu przedstawiono koncepcję zrównoważonego rozwoju w rolnictwie. Wskazano konieczność definiowania zrównoważenia rolnictwa z uwzględnieniem roli systemu instytucjonalnego w jego rozwoju. Na podstawie znanych definicji zrównoważonego rozwoju zaproponowanych przez OECD, Komisję Europejską, FAO, USA czy UK przedstawiono zakres i przedmiot zrównoważonego rozwoju w rolnictwie uwzględniając ekonomiczny, środowiskowy, społeczny i instytucjonalny wymiar jego zrównoważenia. Następnie przedstawiono jego cele i rezultaty. Wskazano, iż koncepcja zrównoważonego rozwoju jest powiązana z wielofunkcyjnym rozwojem rolnictwa, który zakłada pełnienie przez jego operatorów nie tylko funkcji ekonomicznych polegających na wytwarzaniu i sprzedaży produktów, ale również szeroko rozumianych funkcji społecznych związanych z utrzymaniem wysokiego standardu życia ludności i dostarczaniem dóbr społecznych oraz funkcji środowiskowych związanych z utrzymaniem zasobów naturalnych, ograniczaniem negatywnych i tworzeniem pozytywnych efektów środowiskowych.

W trzeciej części artykułu podjęto problem pomiaru efektów zrównoważonego rozwoju w rolnictwie. Omówiono podejmowane próby OECD i Komisji Europejskiej dotyczące ujednolicenia metodologii oceny zrównoważenia w rolnictwie. Wskazano, iż dotychczas stosowane metody oceny rolnictwa nie identyfikowały:

- wielofunkcyjności rolnictwa;
- czterech zakresów zrównoważenia;
- dostępnej wiedzy o rozwoju rolnictwa;
- powiązań i sprzecznych celów rozwoju.

Wskazano też, na niewielkie jak do tej pory wykorzystanie wskaźników dochodowych, a w szczególności wskaźnika parytetu dochodowego rolnictwa w ocenie jego zrównoważenia. Zaprezentowano pogląd, iż parytet dochodowy uzyskiwany przez rodziny rolnicze w relacji do pozarolniczych gospodarstw domowych mógłby stać się powszechnym miernikiem zrównoważenia ekonomicznego i społecznego rolnictwa.

AGNIESZKA KOZERA, CEZARY KOZERA
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych we wzroście gospodarczym Polski

The importance of foreign direct investment in Polish economic growth

Wstęp
Introduction

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) należą do podstawowych form międzynarodowych przepływów kapitałowych w gospodarce światowej. W literaturze bezpośrednie inwestycje zagraniczne określane są najczęściej jako forma długoterminowych lokat kapitału, która przyjmuje postać wykupywania udziałów w zagranicznej firmie, budowania za granicą przedsiębiorstwa od podstaw, bądź też zakładania zagranicznej filii. BIZy przyjmują także formę tworzenie za granicą spółek typu joint venture lub też mogą dotyczyć reinwestowania zysków w przedsiębiorstwach zagranicznych. Taka forma przepływu kapitału realizowana jest na trzech płaszczyznach: kapitału sensu stricte, doświadczenia oraz technologii, dlatego należy ją traktować nie tylko jako dodatkową podaż kapitału, ale także jako jeden z kanałów transferu nowoczesnych technologii.

Według koncepcji konwergencji gospodarczej stworzonej przez Walta W. Rostowa, kraje które nie posiadają wystarczających zasobów rodzimego kapitału, mogą zdynamizować wzrost gospodarczy i ekonomiczny dzięki napływowi bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ)[1]. Napływ inwestycji bezpośrednich jest wysoce pożądany przez państwa, szczególnie przez kraje rozwijające się, dla których napływ BIZ-ów jest katalizatorem wzrostu produkcji, eksportu i wzrostu gospodarczego.

W opracowaniu przedstawiono teoretyczne aspekty wpływu BIZów na wzrost gospodarczy, a także przeanalizowano zmiany w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. Podjęto także próbę wskazania wpły-

[1] *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym, GUS 2009*, Departament Statystyki Finansów.

wu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost gospodarczy Polski i zmiany w polskim PKB.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a wzrost gospodarczy kraju goszczącego - zagadnienia teoretyczne
Foreign direct investment and economic growth of the host country - theoretical issues

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne definiowane są najczęściej jako strumień kapitału mający na celu zapewnienie inwestorowi zagranicznemu kontroli nad firmą powstałą zagranicą. Jej zdobycie jest możliwe poprzez przejęcie firmy na własność, albo posiadanie większościowych udziałów w przedsiębiorstwie. Do inwestycji zagranicznych zalicza się więc zarówno przepływy finansowe skierowane do filii zagranicznych lub oddziałów, jak i przekazywanie technologii, patentów i dóbr rzeczowych w zamian za udziały[2]. W słowniku handlu zagranicznego BIZ definiowane są jako forma długoterminowej lokaty kapitału za granicą, polegającej na stworzeniu w obecnym państwie nowego przedsiębiorstwa i wyposażeniu go w kapitał zakładowy, lub wykupieniu takiej ilości akcji zagranicznego przedsiębiorstwa, która pozwala na kontrolowanie jego działalności[3].

W rozważaniach nad bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi zwraca się uwagę na powiązania korporacji międzynarodowych z gospodarką kraju goszczącego i płynące stąd efekty dla tej gospodarki. Wpływ inwestycji na wzrost gospodarczy przejawia się zarówno w sposób bezpośredni – poprzez zwiększenie zasobów kapitału oraz w sposób pośredni, poprzez oddziaływanie na wzrost produktywności czynników wytwórczych – pracy i kapitału, jednakże badanie efektu ich napływu na wzrost gospodarczy kraju przyjmującego jest trudne. W literaturze przedmiotu istnieją różne koncepcje dotyczące sposobu oceny znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla wzrostu gospodarczego kraju goszczącego, jedną z metod jest budowa modeli wzrostu gospodarczego. Punktem wyjścia w budowie modeli traktujących wzrost gospodarczy jako zmienną zależną od wzrostu podaży kapitału jest teza, że o przebiegu cyklu koniunkturalnego decydują zmiany stopy i kapitałochłonności inwestycji i są już znane od czasów Johna Maynarda Keynesa oraz Michała Kaleckiego.

W modelach wzrostu gospodarczego jako czynniki wzrostu, decydujące o zwiększeniu produkcji dóbr i usług występują cztery elementy: wzrost kapitału, wzrost ludności (rozumiany jako ilościowy i jakościowy wzrost zasobów pracy), postęp techniczny oraz inwestycje stanowiące nakłady na stworzenie

[2] Pach J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle bezpieczeństwa ekonomicznego na przykładzie Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2001.

[3] K. Białecki, A. Dorsz, W. Januszkiewicz, *Słownik handlu zagranicznego*, Warszawa 1986.

nowych lub powiększenie istniejących zasobów kapitału, które w ujęciu makroekonomicznym są „starterem" uruchamiającym wszystkie pozostałe czynniki wzrostu[4].

Metody ekonometryczne wiążą zmiany napływu inwestycji zagranicznych w czasie z różnymi miernikami wzrostu gospodarczego np. z wielkością PKB na jednego mieszkańca. Podejście to ma jednak liczne ograniczenia, bowiem istnieje trudność zastosowania jej w praktyce. Trudność ta wynika ze sprzężonej współzależności inwestycji zagranicznych i wzrostu dochodu narodowego. Wysoka dynamika PKB powoduje napływ inwestycji, natomiast inwestycje zagraniczne bezpośrednio lub pośrednio przyczyniają się do wzrostu PKB.

Liczne prace empiryczne i teoretyczne badające znaczenie inwestycji zagranicznych dla wzrostu gospodarczego przyjmowało wielkość napływu kapitału jako jedną ze zmiennych objaśniających tendencje zmian PKB. W analizach ekonometrycznych dla różnych krajów osiągnięto różnorodne rezultaty. Pozytywne oddziaływanie inwestycji bezpośrednich na wzrost gospodarczy potwierdza weryfikacja modeli ekonometrycznych prowadzona przez różnych autorów dla krajów rozwijających się i Polski.

Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych a sytuacja makroekonomiczna Polski
Foreign direct investment and macroeconomic Polish

Na przestrzeni ostatnich 10 lat zainteresowanie Polską jako krajem alokacji BIZ wzrastało. Polska, ze względu na swoje geopolityczne położenie jest krajem atrakcyjnym dla inwestorów zagranicznych, a na jej atrakcyjność inwestycyjną ma wpływ duży rynek zbytu[5] oraz stabilna sytuacja gospodarcza[6]. Opublikowany we wrześniu 2010 roku przez UNCTAD, agendę ONZ ds. handlu i rozwoju, raport dotyczący przepływu inwestycji zagranicznych na świecie, umieścił Polskę na wysokim, 12. miejscu najbardziej atrakcyjnych krajów dla lokowania inwestycji, to jest o jedno miejsce wyżej niż przed rokiem[7]. Warto zauważyć, że w czołówce państw najbardziej atrakcyjnych dla inwestorów zagranicznych, Polska znajduje się już od kilku lat. Jest także zdecydowanym liderem jako miejsce planowanych inwestycji zagranicznych w Europie.

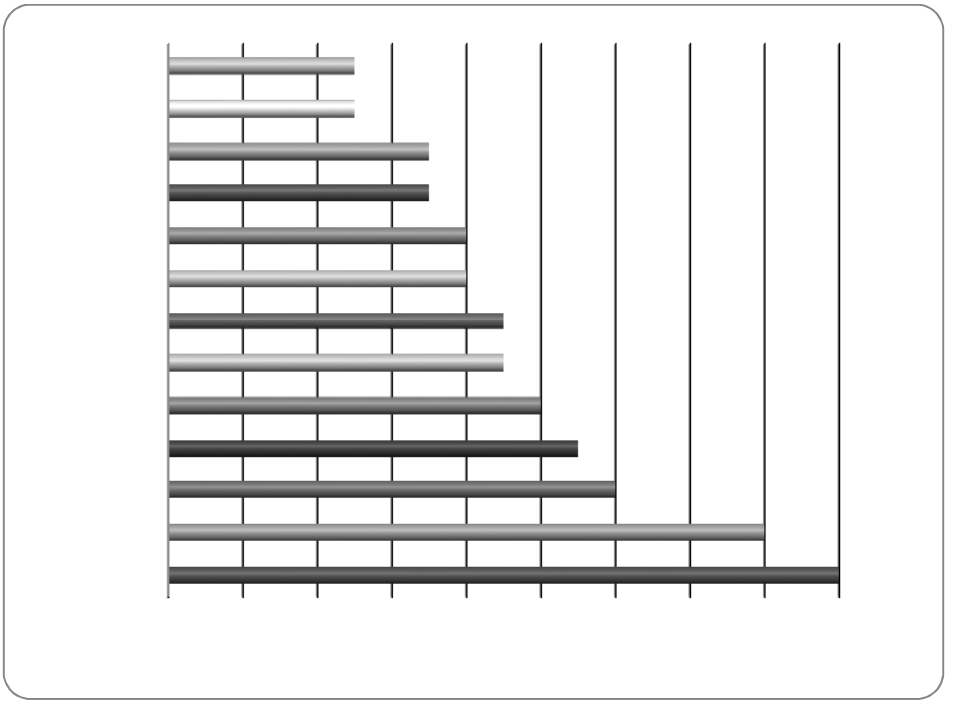
[4] *Wzrost gospodarczy i rozwój społeczny jako paradygmaty współczesności*, red. Joachim Osiński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003.

[5] Polska jest jednym z największych krajów Unii Europejskiej. Jest to szósty najliczniejszy rynek zbytu w UE oraz 32. na świecie. Nasz kraj jest też największym rynkiem Europy Środkowo-Wschodniej. Jest to rynek znacznie liczniejszy, bardziej chłonny i zróżnicowany niż innych państw regionu – więcej na temat czytaj na www.paiizz.gov.pl.

[6] M. Jaworska, C. Kozera; *Stan i perspektywy rozwoju działalności korporacji transnarodowych w sektorze spożywczym Polski***;** [w] Agrobiznes 2006, *Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa*, Tom 2, Wrocław 2006.

[7] Patrz: *World Investment Prospects Survey 2010 – 2012*.

Rysunek 1. Lokalizacje w Europie rozważane dla nowych projektów inwestycyjnych
Figure 1. Locations in Europe being considered for new investment projects



Źródło: Raport Ernst & Young (2008).

W latach dziewięćdziesiątych podjęto w Polsce próbę zbadania wpływu BIZ na dochód narodowy i wzrost gospodarczy[8]. Do tego celu wykorzystano statystyczne metody badania dynamiki i współzależności zjawisk oraz metodologię modelowania statystycznego. Badania wpływu inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski pozwoliły na sformułowanie odpowiednich spostrzeżeń makroekonomicznych. Wyliczona wartość współczynnika elastyczności wskazywałam, że wzrost BIZ o 10% powodował średnio rzecz biorąc, wzrost PKB o 0,31%. Badania dowiodły istnienia statystycznie istotnego, dodatniego wpływu BIZ na poziom sprzedanej produkcji przemysłu oraz istnienie pośredniej zależności pomiędzy poziomem inwestycji zagranicznych a wielkością polskiego eksportu[9]. Również dzisiaj, analizując podstawowe wskaźniki makroekonomiczne, można zauważyć wysoki poziom ich zależności od napływu BIZ.

[8] *Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski*, Raport nr 7, Warszawa 1998, s. 35-40.

[9] J. Pach, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle bezpieczeństwa ekonomicznego na przykładzie Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2001.

Tabela 1. Główne wskaźniki sytuacji gospodarczej Polski w latach 2000 – 2009
Table 1. Key indicators of the Polish economic situation in the years 2000 - 2009

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Wzrost PKB (%)	4,0	1,0	1,0	3,8	5,3	3,6	6,2	7,0	5,1	1,7
Wzrost cen dóbr konsumpcyjnych w %	10,1	5,5	1,9	0,8	3,5	2,1	1,0	2,5	4,2	3,5
Stopa bezrobocia rejestrowanego (na koniec roku)	15,1	17,5	18	20	19	17,6	14,8	11,4	9,5	11,9
Saldo obrotów towarowych (mld EUR)	-18,7	-15,8	-14,9	-12,8	-11,7	-9,8	-12,9	-18,6	-26,2	-8,7
Napływ inwestycji zagranicznych (w mld EUR)	10,3	6,4	4,4	4,6	10,3	8,3	15,6	17,2	10,0	8,3
Dynamika napływu BIZ, rok poprzedni = 100%	151,5	62,1	68,8	104,5	223,9	80,6	188,0	110,3	58,3	82,8

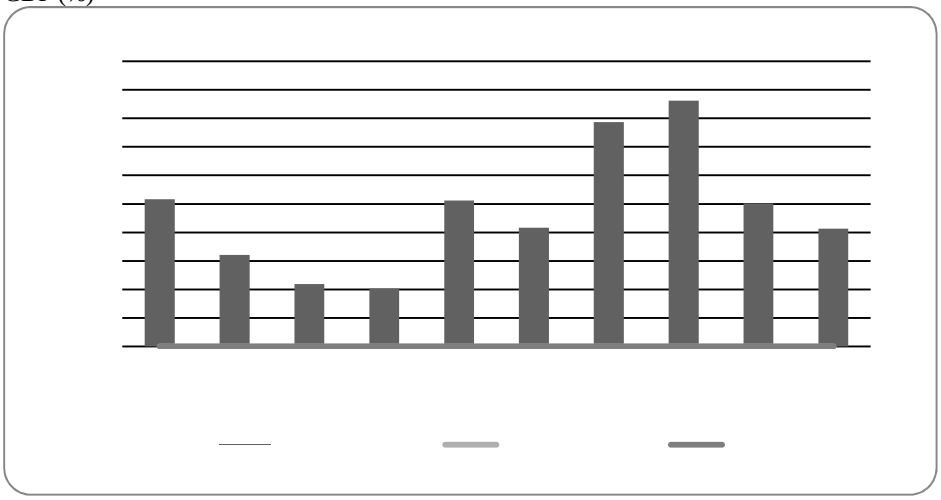
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki: *Raport o stanie gospodarki z lat 2005 – 2009.*

Upraszczając bardzo mocno i nie biorąc pod uwagę innych czynników można zauważyć, że stopień korelacji pomiędzy napływem BIZ do Polski i wzrostem PKB wynosi 0,83 – co świadczy o wysokim poziomie związku badanych zjawisk i ich wzajemnej zależności. Oczywiście wnioskowanie takie jest bardzo uproszczone i trudno za jego pomocą konstruować nieomylne tezy, jednak trudno nie zauważyć, że wzrost PKB i wzrost napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych idą w parze. Można się ewentualnie zastanowić, czy to wzrost PKB jest wynikiem napływu BIZ, czy napływ BIZ uwarunkowany jest wzrostem gospodarczym kraju. Oba te zjawiska są jednak wzajemnie powiązane na tyle silnie, że śmiało można wnioskować, że napływ BIZ przekłada się w sposób bezpośredni na wzrost gospodarczy kraju.

Od roku 2003 Polska znajdowała się w okresie silnego wzrostu, który obejmował wszystkie główne sektory gospodarki. W roku 2008 zauważyć można spowolnienie tendencji wzrostowej. Roczny wzrost PKB wyniósł 5,1% i był niższy niż w dwóch poprzednich latach. Kolejny rok 2009 przyniósł ze sobą ledwie 1,7% wzrost PKB, co jednak na tle krajów trzecich okazało się i tak niezłym wynikiem. Pomimo globalnego spowolnienia gospodarki wywołanego kryzysem finansowym, Polska wykazuje się wciąż dużą stabilnością gospodarki i systemu finansowego, co wyróżnia ją spośród krajów europejskich i jest istotną przesłanką dla zagranicznych inwestorów – najlepsze lata pod względem napływu BIZ do Polski to rok 2006 i 2007, kiedy to inwestycje zagraniczne

w Polsce osiągnęły poziom odpowiednio 15,8 i 17,2 mld euro. Zwiększony strumień napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski, był również zauważalny w roku 2004, co zbiegło się w czasie z akcesją Polski do UE i wzrostem wiarygodności Polski na forum międzynarodowym. W roku 2009 napływ BIZ do Polski wyniósł 8,3 mld euro, jednak przewiduje się, że rok bieżący i przyszły zaowocują ponownie wzrostem inwestycji zagranicznych w Polsce. Wysoka dynamika napływu BIZ, szczególnie w latach 2003 – 2007 do Polski spowodowała wzrost ich skumulowanej wartości. W efekcie większego napływu BIZ do Polski nastąpił wzrost znaczenia tego typu inwestycji w gospodarce, czego wyrazem była zmiana udziału bezpośrednich inwestycji zagranicznych w PKB.

Rysunek 2. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Polski (w mln EUR) oraz ich udział w PKB (%)
Figure 1. The inflow of foreign direct investment (FDI) into Polish (in million) and their share in GDP (%)



Źródło: Opracowanie własne na podatnie danych Ministerstwa Gospodarki: Polska – podstawowe wielkości i wskaźniki w latach 1995 – 2009, Warszawa 2010 oraz danych Narodowego Banku Polskiego – *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce* (Raporty z lat 2003 – 2009).

Analizując kierunki napływu BIZów do sektorów polskiej gospodarki łatwo zauważyć można, że nakierowane są one głównie na sektor usług (47,9%) i na przetwórstwo (34%), czyli na branże, które odgrywają największą rolę w tworzeniu PKB. Od roku 2003 największy ich przyrost odnotowano w pośrednictwie finansowym, obsłudze nieruchomości, informatyce, nauce oraz usługach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Tabela 2. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do głównych sektorów polskiej gospodarki (w mln euro)
Table 2. The inflow of foreign direct investment in key sectors of the Polish economy (million euro)

Wyszczególnienie	2003	2009	Struktura %	
			2003	2009
Rolnictwo i rybołówstwo	34	25,5	0,79	0,26
Górnictwo i kopalnictwo	-1,9	-14	-0,04	-0,14
Przetwórstwo przemysłowe	1719,6	3359,5	39,87	34,06
w tym produkcja art. spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych	134,3	1711,3	3,11	17,35
Wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz wodę	315	856,4	7,30	8,68
Budownictwo	-56,8	416,1	-1,32	4,22
Usługi ogółem	2302,7	4724,5	53,38	47,90
Handel i naprawy	1193,4	948	27,67	9,61
Hotele i restauracje	31,4	26,3	0,73	0,27
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	-142,1	157,6	-3,29	1,60
Pośrednictwo finansowe	465,4	1616,6	10,79	16,39
Obsługa nieruchomości, informatyka, nauka, usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	518,2	2047,6	12,01	20,76
Inne usługi	236,4	-71,6	5,48	-0,73
Pozostałe nigdzie niesklasyfikowane	0,8	370,7	0,02	3,76

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP: *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce* (Raporty z lat 2003 i 2009).

Warto także zaznaczyć, że napływ inwestycji zagranicznych do Polski można podzielić na dwa główne etapy. Pierwszy etap związany był przede wszystkim z istnieniem dużego rynku wewnętrznego i wiązał się z poprawą efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw, która dokonywała się głównie poprzez rosnącą wydajność i efektywność pracy, a co za tym idzie poprzez wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Słabnące tempo wzrostu spożycia wewnętrznego oraz wzrastająca konkurencja zapoczątkowały drugi etap napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ukierunkowanych na osiąganie korzyści płynących ze wzrostu tempa eksportu i coraz większego zaangażowania inwe-

storów zagranicznych w sektory produkujące na eksport[1]. Kluczowym argumentem, z tego punktu widzenia, wydaje się zatem aspekt położenia Polski w bliskości docelowych rynków zbytu, to jest Unii Europejskiej i rynków Europy Wschodniej.

Podsumowanie
Conclusion

1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne odgrywają coraz ważniejszą rolę we współczesnej, zglobalizowanej gospodarce, przeobrażając się z klasycznych przepływu kapitału w nowoczesne kanały transferu technologii.
2. Polska jako miejsce lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest dobrze postrzegana przez zagranicznych inwestorów, co odzwierciedlają choćby różnorakie rankingi, plasujące Polskę w ścisłej czołówce atrakcyjnych państw.
3. Pokazanie zależności pomiędzy wzrostem gospodarczym a bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi jest bardzo trudne, jednak wysoki poziom korelacji i zbieżność w zmianach obu tych wartości wskazuje na ich bezpośrednią zależność.
4. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne wpływają na wzrost gospodarczy, jednak trudno wykazać, czy to inwestycje powodują wzrost gospodarczy, czy to wzrost PKB przyciąga zagraniczne inwestycje. Zdecydowanie między tymi zjawiskami występuje sprzężenie zwrotne.

Literatura
Bibliography

Białecki K., Dorsz A., Januszkiewicz W., *Słownik handlu zagranicznego*, Warszawa.

Jaworska M., Kozera C., *Stan i perspektywy rozwoju działalności korporacji transnarodowych w sektorze spożywczym Polski*; [w] Agrobiznes 2006, *Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa*, Tom 2, Wrocław 2006.

Pach J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle bezpieczeństwa ekonomicznego na przykładzie Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2001.

Polska – podstawowe wielkości i wskaźniki w latach 1995 – 2009, Ministerstwa Gospodarki Warszawa 2010.

Raport o stanie gospodarki, Ministerstwo Gospodarki, 2005 – 2009,Warszawa

World Investment Prospects Survey 2010 – 2011, United Nations Conference on Trade and Development, NewYork and Genewa 2010.

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym, GUS 2009, Departament Statystyki Finansów.

[1] *Raport o stanie gospodarki*, 2005, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski, Raport nr 7, Warszawa 1998, s. 35-40.
Wzrost gospodarczy i rozwój społeczny jako paradygmaty współczesności, red. Joachim Osiński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003.
Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce, Raporty z lat 2003 – 2009, NBP, Warszawa.

Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych we wzroście gospodarczym Polski

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono teoretyczne aspekty wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost gospodarczy, a także przeanalizowano zmiany w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. Przeanalizowano kierunki napływu do sektorów polskiej gospodarki. W artykule podjęto także próbę określenia wpływu BIZów na wzrost gospodarczy Polski.

The importance of foreign direct investment in Polish economic growth

Summary

The paper presents the theoretical aspects of the impact of FDI on economic growth, and also analyzed changes in the inflow of foreign direct investment into Polish. We analyzed trends flow to sectors of the Polish economy. The article also attempt to the impact of FDI on economic growth Polish.

ROMA RYŚ-JUREK, JOANNA WIŚNIEWSKA
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Modelowanie makroekonomicznych determinant zmian dochodów rolniczych Polsce

The macroeconomic determinants' modeling of the agricultural incomes' changes in Poland

Wstęp
Introduction

Poziom i zróżnicowanie dochodów rolniczych stanowi przedmiot badań wielu ekonomiczno-społecznych opracowań, w których podejmowane są podstawowe zagadnienia związków dochodów z innymi wielkościami gospodarczymi[1]. Tradycyjne modele równowagi wzrostu produkcji rolniczej szeroko definiują i opisują czynniki ilościowe i efektywnościowe odwołując się do mikroekonomicznych podstaw wzrostu produktywności względem powierzchni ziemi, nakładów pracy i kapitału[2]. Powstały też ważne autorskie modele objaśniające podstawowe zależności i związki, które mają wpływ na zmiany dochodów producentów rolnych[3]. Niniejszy artykuł stanowi próbę wieloczynnikowego modelowania zagregowanych kategorii ekonomicznych wyznaczających wielkość produkcji rolniczej i ich związków z dochodami rolniczymi. Celem artykułu jest wyznaczenie podstawowych zależności makroekonomicznych między dochodami rolniczymi a czynnikami ich wzrostu w Polsce w latach 1990-2008.

Materiał i metody badawcze
Material and methods of research

Badania oparto na ogólnie dostępnych danych dotyczących kształtowania się dochodów do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie oraz innych wielkości makroe-

[1] J. S. Zegar, M. Gruda, *Scenariusze kształtowania się dochodów chłopskich na początku XXI wieku*, IERiGŻ, Warszawa 2000 oraz M. Gruda, *Prognozowanie dochodów rolniczych (ujęcie modelowe)*, IERiGŻ, Warszawa 2000.

[2] W. Rembisz, *Mikro- i makroekonomiczne podstawy równowagi wzrostu w sektorze rolno-spożywczym*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008.

[3] W. Rembisz, *Mikroekonomiczne podstawy wzrostu dochodów producentów rolnych*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2007, s. 157.

konomicznych związanych z dochodami, produkcją rolniczą, itp. w Polsce w latach 1990-2008. Pochodziły one z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS)[4].

W badaniu zastosowano analizę opisową i porównawczą, a także wykorzystano podstawowe metody statystyki opisowej. Ponadto do opisu wzajemnych zależności między agregatami makroekonomicznymi wykorzystano modelowanie ekonometryczne.

Do budowy modelu ekonometrycznego, który miałby wyjaśnić istniejące powiązania między dochodami do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie (zmienna objaśniana) a innymi wielkościami ekonomicznymi w latach 1990-2008 wykorzystano zestaw 15 zmiennych objaśniających (tab. 1). Zmiennymi objaśniającymi były głównie dane dotyczące różnych kategorii produkcji, powierzchni i liczby indywidualnych gospodarstw rolnych w Polsce, a także opisujące wydatki budżetu państwa na rolnictwo i „nożyce cen".

Tabela 1. Zmienne wykorzystane do budowy modelu ekonometrycznego
Table 1. The variables used to build an econometric model

Symbol zmiennej	**Nazwa zmiennej**	**Jednostka miary**
Y	Dochody do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie	mln zł
X_1	Produkcja globalna indywidualnych gospodarstw rolnych	mln zł
X_2	Towarowa produkcja rolnicza brutto indywidualnych gospodarstw rolnych	mln zł
X_3	Towarowa produkcja rolnicza netto gospodarstw indywidualnych	mln zł
X_4	Zużycie pośrednie w gospodarstwach indywidualnych	mln zł
X_5	Wartość dodana brutto gospodarstw indywidualnych	mln zł
X_6	Produkcja globalna indywidualnych gospodarstw rolnych na ha UR	zł/ha UR
X_7	Towarowa produkcja rolnicza brutto indywidualnych gospodarstw rolnych na ha UR	zł/ha UR
X_8	Towarowa produkcja rolnicza netto gospodarstw indywidualnych na ha UR	zł/ha UR
X_9	Zużycie pośrednie w gospodarstwach indywidualnych na ha UR	zł/ha UR
X_{10}	Wartość dodana brutto gospodarstw indywidualnych na ha UR	zł/ha UR
X_{11}	Wydatki budżetu państwa na rolnictwo	mln zł
X_{12}	Powierzchnia użytków rolnych gospodarstw indywidualnych (stan w czerwcu)	tys. ha
X_{13}	Grunty orne w indywidualnych gospodarstwach rolnych	tys. ha
X_{14}	Wskaźnik „nożyce cen"	(rok poprz.= 100)
X_{15}	Liczba indywidualnych gospodarstw rolnych powyżej 1 ha	tys.

Źródło: Opracowanie własne.

[4] GUS, *Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008*, Warszawa 1991-2009.

Do modelowania zależności między zmiennymi wybrano krzywą potęgową i jej transformację logarytmiczną. Podyktowane było to faktem, że dane dotyczące kształtowania się dochodów do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie (mln zł) w latach 1990-2008 przypominają jedną z krzywych z rodziny krzywych potęgowych (rys. 1).

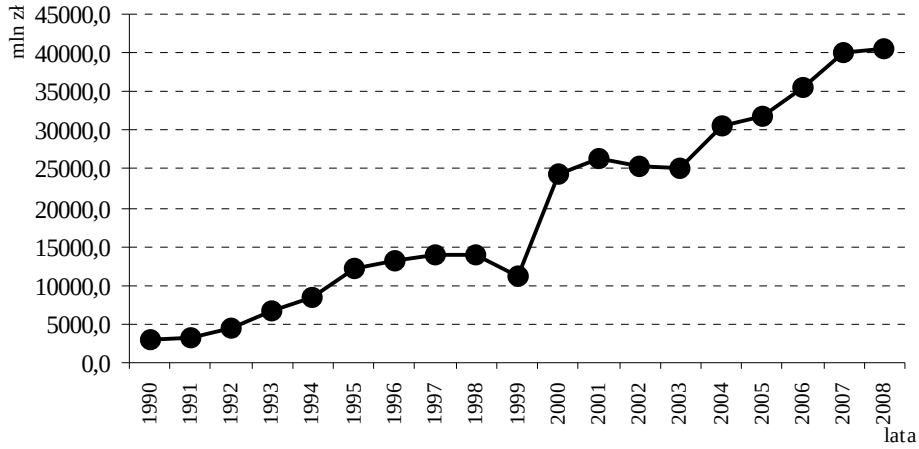
Model potęgowy wielu zmiennych przyjmuje postać ogólną[5]:

$Y = \beta_0 \ X_1\beta_1 \ X_2\beta_2 \ ... \ X_k \beta_k$, gdzie $\beta_0 > 0$ i $X_1, X_2, ..., X_k > 0$,

a po transformacji za pomocą logarytmów naturalnych (ln)[6]:

$\ln Y = \ln \beta_0 + \beta_1 \ln X_1 + \beta_2 \ln X_2 + ... + \beta_k \ln X_k$.

Rysunek 1. Kształtowanie się dochodów do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie w Polsce w latach 1990-2008 (mln zł)
Figure 1. Evolution of gross disposable income of households in private farms sector in Poland in years 1990-2008 (million PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008, op. cit.

Ta postać funkcyjna jest powszechna w praktycznych zastosowaniach ekonometrii. Nazywa się modelem podwójnie logarytmicznym (log-liniowym), ponieważ wymaga zlogarytmowania zarówno X, jak i Y. Ponadto oszacowania parametru β_i można interpretować jako elastyczności zmiennej Y względem

[5] Por.: B. Guzik, W. Jurek, *Ekonometria z zadaniami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994, s. 135. Warto również zauważyć, że podczas badania zjawisk ekonomicznych często zdarza się, że zmienna, którą poddaje się analizie zależy od więcej niż jednej innej zmiennej i jednocześnie zachodzi między nimi związek nieliniowy (A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 579).

[6] B. Guzik, W. Jurek, *Ekonometria z zadaniami*, op. cit., s. 135.

zmiennej X[7]. Poza tym posługując się tym modelem parametry szacowane są MNK w regresji wielorakiej[8].

W badaniu sformułowano test hipotezy statystycznej o zachodzeniu związku między zmienną Y a którąkolwiek ze zmiennych X_i[9]:

H_0: $\beta_1 = \beta_2 = ... = \beta_k = 0$,

H_1: nie wszystkie β_i (i = 1, 2, ..., k) są równe zeru[10].

Zmiany dochodów do dyspozycji gospodarstw indywidualnych i ich determinant
Changes in disposable income of private farms and of their determinants

Dochody gospodarstw domowych w sektorze rolnictwa indywidualnego opisuje dochód do dyspozycji brutto. Jako kryterium podziału gospodarstw domowych przyjmuje się wyłączne lub główne (przeważające) źródło dochodów gospodarstwa domowego[11]. Gospodarstwa domowe w rolnictwie indywidualnym, to gospodarstwa uzyskujące główny dochód (nadwyżkę operacyjną brutto) z użytkowanego gospodarstwa indywidualnego. Nadwyżka operacyjna jest to wartość dodana brutto produkcji rolniczej pomniejszona o koszty związane z zatrudnieniem (tj. wynagrodzenia i składki na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne pracowników najemnych) oraz podatki od producentów. Kategoria ta odpowiada dochodom uzyskanym z prowadzonej działalności gospodarczej w rolnictwie przez gospodarstwa uzyskujące dochody wyłącznie lub głównie z rolnictwa. Można przyjąć interpretację, iż stanowi ona wynagrodzenie z ziemi, kapitału i nieopłaconej pracy użytkownika gospodarstwa rolnego i jego rodziny, inaczej „czysty" dochód przedsiębiorcy[12]. Nadwyżka operacyjna brutto, wynagrodzenia i inne dochody związane z pracą najemną, składki na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne płacone przez pracodawców oraz dochody z tytułu własności, skorygowane łącznie o: podatki od dochodów i majątku,

[7] G. S. Maddala, *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 132-133.

[8] Linearyzacja poprzez logarytmowanie pomaga uniknąć heteroskedatyczności i autokorelacji składników losowych (G. S. Maddala, *Ekonometria*, op. cit., s. 243, 245, 271). Heteroskedastyczność składników losowych oznacza, że składniki losowe nie mają stałej wariancji. Wpływa to na własności estymatorów MNK, które są nieobciążone, ale nieefektywne. Oceny ich wariancji stają się obciążone, co unieważnia wyniki testów istotności. Natomiast autokorelacja wiąże się z faktem, że większość danych ekonomicznych występuje w postaci szeregów czasowych i w związku z tym często występuje korelacja składników losowych z kolejnych okresów (G. S. Maddala, *Ekonometria*, op. cit., s. 241, 249, 260, 308). Por. również A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, op. cit., s. 514.

[9] A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, op. cit., s. 523.

[10] Odrzucenie hipotezy zerowej oznacza, że zachodzi związek liniowy między zmienną Y a co najmniej jedną zmienną objaśniającą X_i występującą w hipotetycznym modelu (ibidem).

[11] GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, Warszawa 2010, s. 289.

[12] Podobnie interpretowane są kategorie nadwyżki operacyjnej i dochodu netto przedsiębiorcy w systemie rachunkowości ESA 95 (por. P. Bryła, *Długofalowe tendencje zmian dochodów rolniczych w „starej" Unii*, Wieś i Rolnictwo, nr 3, s. 119-121).

składki na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne, świadczenia z ubezpieczeń społecznych i pomocy społecznej i inne transfery tworzą łącznie wartość dochodów gospodarstw domowych użytkujących indywidualne gospodarstwo rolne[13]. Kategoria ta odpowiada dochodom do dyspozycji uzyskanym z działalności rolniczej i pozarolniczej oraz ze świadczeń społecznych. Można przyjąć, iż jest to dochód rolników i rodzin rolniczych. Jest on mierzony dochodem do dyspozycji brutto[14].

W makroekonomicznych rachunkach narodowych produkcję rolniczą charakteryzują takie mierniki agregatowe jak: produkcja globalna, produkcja towarowa i wartość dodana brutto. Produkcja rolnicza to efekt działalności prowadzonej przez gospodarstwa rolne w użytkowaniu indywidualnym[15]. Globalna produkcja rolnicza obejmuje: produkcję roślinną, tj. surowe (nieprzetworzone) produkty pochodzenia roślinnego (zbiory danego roku) produkcję zwierzęcą, tj. produkcję żywca rzeźnego i surowych (nieprzetworzonych) produktów pochodzenia zwierzęcego oraz przyrost pogłowia zwierząt gospodarskich (inwentarza żywego – stada podstawowego i obrotowego)[16]. Wzrost (spadek) produkcji globalnej może być spowodowany wzrostem (spadkiem) cen, według których szacuje się jej wartość lub też wzrostem (spadkiem) fizycznej wielkości produkcji.

Część produkcji globalnej gospodarstw rolniczych trafia na rynek stając się towarem handlowym. W gospodarstwie rolnym znaczna część wytworzonej produkcji podlega jednak obrotowi wewnętrznemu w postaci: zużycia pośredniego produktów rolniczych z własnej produkcji na cele produkcyjne, spożycia naturalnego (spożycie na cele konsumpcyjne), przyrostu (spadku) zapasów oraz stada podstawowego i obrotowego[17]. Ta część produkcji nie podlega sprzedaży, zatem towarowa produkcja rolnicza stanowi wyłącznie sumę sprzedaży produk-

[13] Liczone dla sektora gospodarstw domowych w rolnictwie indywidualnym.

[14] Należy też zauważyć, iż wartość dochodów uzyskiwanych przez gospodarstwa domowe rolników zależy bezpośrednio lub pośrednio od dopłat do dochodów oraz do produkcji realizowanych z budżetu państwa, a od 2004 roku z budżetu Unii Europejskiej. W produkcji rolniczej (globalnej i towarowej) w latach 1999-2003 uwzględniono dopłaty bezpośrednie Agencji Rynku Rolnego do interwencyjnego skupu pszenicy i żyta. Od 2004 roku w produkcji rolniczej uwzględniano tzw. dotacje do produktów, m.in. płatność uzupełniającą do powierzchni grupy upraw podstawowych, uzupełniającą płatność do powierzchni uprawy chmielu, płatność do powierzchni roślin przeznaczonych na paszę uprawianych na trwałych użytkach zielonych, przejściowe płatności z tytułu owoców miękkich, płatność cukrowa, płatność do pomidorów, płatność do upraw roślin energetycznych. Podobnie od 2004 roku w rachunku tworzenia dochodów uwzględniano jednolitą płatność obszarową, przy obliczaniu nadwyżki operacyjnej brutto (GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, op. cit., s. 685).

[15] Liczona dla gospodarstw rolnych o powierzchni powyżej 1 ha użytków rolnych, prowadzonej przez rolników na gruntach własnych i dzierżawionych oraz gospodarstw indywidualnych o powierzchni do 1 ha użytków rolnych (działki rolne, w tym np. działki służbowe) użytkowane rolniczo przez osoby fizyczne oraz właścicieli zwierząt gospodarskich nieposiadających użytków rolnych (por. GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej* 2009, op. cit., s. 466).

[16] Do inwentarza żywego zaliczono: bydło, trzodę chlewną, owce, konie i drób. W produkcji zwierzęcej w gospodarstwach indywidualnych o powierzchni powyżej 1 ha użytków rolnych do 1993 r. ujmowane były połowy ryb słodkowodnych (GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, op. cit., s. 466).

[17] GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, op. cit., s. 467.

tów rolnych do skupu i na targowiskach. Wzrost (spadek) produkcji towarowej może być spowodowany wzrostem (spadkiem) produkcji globalnej w rolnictwie, spadkiem (wzrostem) udziału obrotu wewnętrznego gospodarstwa w produkcji globalnej, bądź też wzrostem (spadkiem) cen uzyskiwanych przez rolników ze sprzedaży produktów rolnych.

Ważnym miernikiem w rachunkach makroekonomicznych jest zagregowana wartość dodana, której oszacowywanie jest związane poznaniem udziału poszczególnych sektorów gospodarki w tworzeniu dochodu narodowego[18]. Wielkość wartości dodanej świadczy o przyroście wartości dóbr w wyniku zaistnienia określonego procesu produkcyjnego. Współcześnie ekonomiści uważają, że wartość dodana jest czystym (nowo wytworzonym) efektem nakładu pracy. W rachunkach odnoszących się do działalności rolniczej wartość dodaną oblicza się jako różnicę między globalną produkcją rolniczą a zużyciem pośrednim, które obejmuje wartość zużytych na cele produkcyjne produktów rolnych pochodzących z własnej produkcji, a także z zakupu materiałów (łącznie z paliwami), energii, usług obcych (obróbka obca, usługi rolnicze, weterynaryjne, inseminacyjne i transportowe, naprawy bieżące, usługi telekomunikacyjne, prowizje płacone za usługi bankowe), usługi pośrednictwa finansowego oraz inne koszty (np. ubezpieczenia, dzierżawy i wynajmu)[19]. Wzrost wartości dodanej oznacza poprawę efektywności gospodarowania, która może wynikać ze zmian jakościowych (organizacyjnych i technologicznych) poprawiających wydajność czynnika pracy lub obniżki jednostkowych kosztów produkcji. Niemniej ważnym parametrem wzrostu (spadku) wartości dodanej są relacje cen nakładów czynników wytwórczych do cen sprzedaży produktów finalnych. W sektorze rolnym taką relację opisuje się za pomocą wskaźnika „nożyc cen" tj. relacji cen produktów sprzedawanych do towarów i usług kupowanych na cele konsumpcyjne, bieżącej produkcji rolniczej i inwestycyjne[20].

W latach 1990-2008 w ujęciu nominalnym dochody do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie (Y) wzrosły z 2995,1 mln zł do 40604,0 mln zł (tab. 2). Równocześnie wzrosła produkcja globalna indywidualnych gospodarstw rolnych (X_1) z 6856,5 mln zł w 1990 roku do 73421,9 mln zł w 2008 roku. Towarowe produkcje rolnicze brutto (X_2) i netto (X_3) indywidualnych gospodarstw rolnych wynosiły na początku badanego okresu: 4066,2 i 3641,0 mln zł, a na jego końcu aż: 47573,4 i 42541,4 mln zł. Natomiast zużycie pośrednie w gospodarstwach indywidualnych (X_4), które w 1990 roku było równe 3786,5 mln zł, w 2008 roku wyniosło aż 48351,2 mln zł, a wartość dodana brutto gospodarstw rolnych (X_5) wzrosła odpowiednio z 3070,0 mln zł do 25070,7 mln zł (tab. 2).

[18] GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2009*, Warszawa 2010, s. 467- 468.

[19] GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2009*, op. cit., s. 467.

[20] GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, op. cit., s. 448.

Warto podkreślić, że w latach 1990-2008 tempo wzrostu nominalnych dochodów gospodarstw domowych, dla których głównym źródłem utrzymania było użytkowane gospodarstwo rolne, mierzonych dochodem do dyspozycji brutto wynosiło średniorocznie 18%. W analizowanym okresie dochody do dyspozycji wzrosły ponad 13,5-krotnie. Było to najwyższe tempo wzrostu, jakie wystąpiło wśród obserwowanych kategorii produkcji i dochodów w rolnictwie polskim w badanym okresie. Przyspieszony wzrost dochodów do dyspozycji gospodarstw rolnych tylko częściowo wyjaśniało tempo wzrostu wartości dodanej (nieco wolniejsze, bo dające 8-krotny wzrost w 2008 roku). Tę kategorię makroekonomiczną interpretuje się, jako dochody z działalności rolniczej[21]. Należy zatem stwierdzić, iż w analizowanym okresie oprócz kategorii produkcyjnych i dochodowych, występowały inne znaczące czynniki wpływające na tempo wzrostu dochodów gospodarstw domowych w rolnictwie[22].

W Polsce wzrosła produkcja rolnicza wytworzona w rolnictwie indywidualnym obliczona w wartościach względnych (na ha użytków rolnych). W porównaniu do 1990 roku produkcja globalna przeliczona na hektar użytków rolnych (X_6) w 2008 roku była ponad 10-krotnie wyższa (tab. 3). W analizowanym okresie wielkość ta wzrastała w średniorocznym tempie 15%. Podobne tempo wzrostu dotyczyło pozostałych kategorii produkcji rolniczej. Należy zauważyć, że średnioroczne tempo wzrostu produkcji towarowej (X_7 i X_8) wynosiło również 15%, dając w 2008 roku ponad jedenastokrotny wzrost w porównaniu do 1990 roku, co świadczy o szybkim tempie wzrostu towarowości produkcji w rolnictwie indywidualnym. Badana tendencja oznaczała postępujące urynkowienie działalności gospodarczej w rolnictwie.

Drugą charakterystyczną cechą, obserwowaną prawie w całym badanym okresie, było szybsze tempo wzrostu wartości zużycia pośredniego wobec tempa wzrostu wartości produkcji globalnej. Średnioroczne tempo wzrostu wartości zużycia pośredniego wynosiło 17%. Zaobserwowany trend oznaczał wzrost nakładochłonności produkcji rolniczej wytwarzanej w rolnictwie indywidualnym w Polsce. Wynikiem szybszego wzrostu wartości nakładów na produkcję rolną było wolniejsze niż przyrost produkcji globalnej tempo wzrostu wartości dodanej w rolnictwie. W latach 1990-2008 średnioroczne tempo wzrostu wartości dodanej w rolnictwie indywidualnym wynosiło 14%. Przyrost wartości dodanej był ponad 8-krotny. Wśród przyczyn opisanego kształtowania się zmian wartości kategorii produkcyjnych tworzących dochód z rolnictwa największe znaczenie miało w tym czasie kształtowanie się wartości rolniczych „nożyc cen". Niemalże w całym badanym okresie rosnące zmiany cen towarów i usług

[21] F. Tomczak, *Gospodarka rodzinna w rolnictwie. Uwarunkowania i mechanizmy rozwoju*, IRWiR PAN, Warszawa 2006, s. 23-25.

[22] Z. Gołaś, *Wydajność i dochodowość pracy w rolnictwie w świetle rachunków ekonomicznych dla rolnictwa*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2010, nr 3, s. 32.

kupowanych przez gospodarstwa indywidualne w rolnictwie były wyższe niż zmiany cen produktów rolnych sprzedawanych przez gospodarstwa indywidualne (tab. 4).

Tabela 2. Zmiany Y i X_1-X_5 w Polsce w latach 1990-2008 (mln zł)
Table 2. The changes of Y and of X_1-X_5 in Poland in years 1990-2008 (millions PLN)

Lata	Dochody do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie	Produkcja globalna indywidualnych gospodarstw rolnych	Towarowa produkcja rolnicza brutto indywiduanych gospodarstw rolnych	Towarowa produkcja rolnicza netto gospodarstw indywiduanych	Zużycie pośrednie w gospodarstwach indywidualnych	Wartość dodana brutto gospodarstw indywiduanych
	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
	mln zł					
1990	2995,1	6856,5	4066,2	3641,0	3786,5	3070,0
1991	3133,6	8917,4	5186,9	4833,2	5163,8	3554,0
1992	4572,9	14522,7	8001,7	7322,2	8891,2	56315,0
1993	6830,8	20918,9	10696,6	9753,9	12714,9	8204,0
1994	8503,8	25657,7	13777,3	12642,3	15205,1	10452,6
1995	12083,6	38614,4	18390,2	16553,7	23714,2	14900,2
1996	13252,2	45261,5	22853,0	20436,0	28574,0	16687,5
1997	13841,3	45830,5	25271,4	22604,7	27835,1	17995,4
1998	13935,9	48989,0	26725,4	23901,2	30889,0	18091,5
1999	11286,5	45879,0	26235,7	23743,6	29875,0	16004,0
2000	24461,0	50417,2	28926,3	26076,9	33752,3	16664,9
2001	26321,0	54366,9	31215,7	28021,9	35802,0	18752,8
2002	25303,0	50226,0	30244,5	26942,9	38598,1	15750,5
2003	25192,0	50405,0	31528,3	28084,7	34886,9	15518,1
2004	30634,0	62386,5	40139,5	36251,3	34475,5	23788,4
2005	31884,0	56563,4	37370,6	33732,6	35614,1	20815,3
2006	35567,0	58191,2	39879,1	36030,4	37143,9	21047,3
2007	40018,0	72856,8	45066,4	40382,8	45668,9	27208,9
2008	40604,0	73421,9	47573,4	42541,4	48351,2	25070,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008*, op. cit.

Można zatem zauważyć że w analizowanym okresie w Polsce mieliśmy do czynienia z bardzo wysokim tempem wzrostu produkcji rolnej i nieco niższym tempem wzrostu wartości dodanej. Jednocześnie wysokie tempo wskazywał wzrost nominalnej wartości dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych

rolników. Wielkości te świadczą o ogromnym potencjale wzrostu produkcji i dochodów tkwiącym w polskim rolnictwie, który został uruchomiony w okresie transformacji gospodarczej i uległ znacznemu przyspieszeniu po wstąpieniu do Unii Europejskiej[23].

Tabela 3. Zmiany X_6-X_{10} w Polsce w latach 1990-2008 (zł/ha UR)
Table 3. The changes of X_6-X_{10} in Poland in years 1990-2008 (PLN/hectares)

Lata	Produkcja globalna indywidualnych gospodarstw rolnych na ha UR	Towarowa produkcja rolnicza brutto indywidualnych gospodarstw rolnych na ha UR	Towarowa produkcja rolnicza netto gospodarstw indywidualnych na ha UR	Zużycie pośrednie w gospodarstwach indywidualnych na ha UR	Wartość dodana brutto gospodarstw indywidualnych na ha UR
	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
	zł/ha UR				
1990	482,0	286,0	256,0	266,1	215,8
1991	628,0	365,0	340,0	363,4	250,1
1992	1018,0	561,0	513,0	624,5	394,1
1993	1433,0	733,0	668,0	870,8	561,9
1994	1713,0	920,0	844,0	1015,0	698,0
1995	2540,0	1209,0	1088,0	1560,0	980,0
1996	2983,0	1506,0	1347,0	1883,0	1100,0
1997	2997,0	1652,0	1861,0	1820,0	1177,0
1998	3182,0	1736,0	1553,0	2007,0	1175,0
1999	2973,0	1700,0	1535,0	1936,0	1037,0
2000	3262,0	1872,0	1687,0	2184,0	1078,0
2001	3496,0	2007,0	1802,0	2290,0	1206,0
2002	3380,0	2036,0	1814,0	2320,0	1060,0
2003	3597,0	2250,0	2004,0	2490,0	1107,0
2004	4357,0	2804,0	2532,0	2696,0	1662,0
2005	4039,0	2654,0	2408,0	2557,0	1486,0
2006	4116,0	2821,0	2549,0	2628,0	1488,0
2007	5050,0	3126,0	2799,0	3232,0	1889,0
2008	5084,0	3294,0	2945,0	3348,0	1736,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008*, op. cit.

Warto również zauważyć, że relacje cenowe istniejące w rolnictwie wpływają na podejmowane przez rolników decyzje dotyczące rozmiarów ich produkcji.

[23] Podobne wyniki uzyskano na podstawie badań przeprowadzonych w oparciu o dane Rachunków Ekonomicznych dla Rolnictwa EUROSTATU (por. Z. Gołaś, *Wydajność i dochodowość pracy w rolnictwie w świetle rachunków ekonomicznych dla rolnictwa*, op. cit., s. 40).

W 2008 roku wskaźnik relacji cen produktów rolnych sprzedawanych do towarów i usług zakupywanych „nożyce cen" (X_{14}) obniżył się do poziomu 91,0 (tab. 4). Ponadto w latach 1990-1991, 1993, 1996-1999, 2001-2003, 2005 był niekorzystny dla rolnictwa. Wynika z tego, że w ciągu 12 z 18 rozpatrywanych lat spadała siła nabywcza rolników. Przeliczając ten wskaźnik w stosunku do roku 1990, otrzymano zmniejszenie „nożyc cen" o ok. 37% w roku 2008. Warto dodać, że wskaźniki cen produktów rolnych sprzedawanych oraz cen towarów i usług zakupywanych przez gospodarstwa indywidualne w rolnictwie wzrosły w badanym okresie: pierwszy z nich ok. 8,5-krotnie, a drugi powiększył się prawie 13,5-krotnie. Równocześnie do 2008 roku wzrastały wskaźniki cen produkcji globalnej i towarowej, zwiększyły się one odpowiednio: ok. 9,3-krotnie i ok. 8,5-krotnie (1990 = 100)[24].

Tabela 4. Zmiany X_{11}-X_{15} w Polsce w latach 1990-2008
Table 4. The changes of X_{11}-X_{15} in Poland in years 1990-2008

Lata	Wydatki budżetu państwa na rolnictwo	Powierzchnia użytków rolnych gospodarstw indywidualnych (stan w czerwcu)	Grunty orne w indywidualnych gospodarstwach rolnych	Wskaźnik „nożyce cen"	Liczba indywidualnych gospodarstw rolnych powyżej 1 ha
	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}
	mln zł	tys. ha	tys. ha	rok poprz. = 100	tys.
1990	320,5	14228,0	10941,0	49,5	2137,5
1991	376,2	14211,0	10925,0	74,8	2137,7
1992	548,0	14267,0	10968,0	115,5	2143,7
1993	625,9	14602	11229	97,6	2148,8
1994	1037,7	14977	11534	108,9	1967,3
1995	1455,9	15205	11722	101,8	2047,6
1996	1998,7	15173	11625	96,0	2041,4
1997	2207,9	15293	11692	95,8	2008,4
1998	2362,0	15396	11831	91,4	1989,2
1999	2469,3	15431	11867	91,5	1984,0
2000	2469,3	15456	11845	103,0	1880,9
2001	3046,5	15550	11916	97,5	1881,6
2002	3077,0	14858	11485	90,9	1951,7
2003	3532,0	14012	12650	97,5	1850,5
2004	6170,0	14317	12685	102,6	1852,0
2005	6220,0	14005	12222	96,0	1782,0
2006	6553,0	14139	12449	102,0	1806,4
2007	13267,0	14418	11869	107,7	1804,1
2008	17779,0	14442	12094	91,0	1806,5

Źródło: Oprac. wł. na podstawie danych GUS, *Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008*, op. cit.

[24] Por.: GUS, *Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008*, op. cit., A. Czyżewski, A. Henisz-Matuszczak, *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 88-90.

Dane te dowodzą, że nieuniknione jest wsparcie rolnictwa z budżetu państwa. W badanym okresie wydatki budżetowe na rolnictwo (X_{11}) stopniowo się powiększały w ujęciu nominalnym. W 1990 roku wyniosły one 320,5 mln zł, a w 2008 aż 17779,0 mln zł (tab. 4). Warto dodać, że ich udział w wydatkach budżetowych ogółem aż do roku 2003 nie przekraczał 2%, a w 2008 roku osiągnął aż 6,4%. Ten wzrost zawdzięczano głównie współfinansowaniu z funduszy i programów unijnych, a także dopłatom bezpośrednim finansowanym z krajowego budżetu[25].

Ponadto warto zauważyć, że w analizowanych latach 1990-2008 w posiadaniu indywidualnych gospodarstw rolnych było ponad 14 tys. ha użytków rolnych (tab. 4). W 2008 roku miały one ponad 14,4 tys. ha użytków rolnych, z czego ok. 12,1 tys. ha stanowiły grunty orne (83,7%). W badanym okresie największa powierzchnia użytków rolnych (X_{12}) należących do indywidualnych gospodarstw rolnych wystąpiła w 2001 roku (ok. 15,6 tys. ha), a najwięcej gruntów ornych (X_{13}) było w 2004 roku (prawie 12,7 tys. ha). Najwyższy udział gruntów ornych w powierzchni użytków rolnych indywidualnych gospodarstw rolnych odnotowano w 2003 roku i przekroczył on 90%. Natomiast najniższe te udziały wystąpiły w latach 1990-2002 – uśredniając wynosiły ok. 77%.

Ponadto od roku 1990 do 2005 roku liczba indywidualnych gospodarstw rolnych pow. 1 ha (X_{15}) w Polsce malała – z 2137,5 tys. do 1782,0 tys. W następnych latach niewiele się podniosła i ustabilizowała się na poziomie ok. 1806 tys. (tab. 4). Prawdopodobnie wynikało to z faktu, że wyczerpane zostały najłatwiejsze możliwości odejścia rodzin chłopskich z rolnictwa do innych zawodów i w okresie transformacji ustrojowej występowało wysokie bezrobocie. Spowodowało to brak możliwości odpływu młodzieży wiejskiej do innych zawodów[26]. Wejście Polski do Unii Europejskiej i otwarcie rynku pracy dla Polaków nie poprawiło tej sytuacji.

Badania warto uzupełnić o informacje, że w latach 1990-2008 w Polsce ogólna poprawa struktury obszarowej była niewielka – w 1990 roku średnia powierzchnia ogólna indywidualnego gospodarstwa rolnego wynosiła 7,1 ha, a w 2008 roku tylko 8,8 ha. Ponadto przeciętna powierzchnia użytków rolnych indywidualnego gospodarstwa rolnego nie wiele się zmieniła. Wzrosła ona z 6,3 ha w 1990 roku do tylko 7,8 ha w 2008 roku. Warto dodać, że w 2008 roku ogólna liczba indywidualnych gospodarstw w Polsce wyniosła

[25] Według A. Czyżewskiego taka konstrukcja budżetu dowodzi, że rozwój rolnictwa, obszarów wiejskich i rynków rolnych w Polsce związano ze środkami pomocowymi i kredytowymi z zagranicy, głównie z Unii Europejskiej. W ten sposób „zagranica" uzyskuje coraz większy wpływ na transformację polskiego rolnictwa, obszarów wiejskich i rynków rolnych (A. Czyżewski, *Środki budżetowe na realizację polityki interwencyjnej agencji płatniczych w Polsce w dekadzie przełomu wieków (1996-2005)*, w: *Wsparcie sektora rolno-żywnościowego w Polsce i Wielkopolsce z krajowych i unijnych środków budżetowych*, red.: W. Czternasty, A. Sapa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, ZN nr 74, Poznań 2006, s. 26).

[26] A. Woś, *Ekonomiczna struktura gospodarstw chłopskich. Studium statystyczne*, IERiGŻ, Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy, z. 492, Warszawa 2004, s. 6-7.

2562,1 tys., z czego 755,6 tys. stanowiły gospodarstwa o obszarze poniżej 1 ha, a 1806,5 tys. gospodarstwa o powierzchni 1 ha i więcej[27]. Potwierdza to fakt, że gospodarstwa najmniejsze (głównie do 1 ha), to gospodarstwa, które nie zaniechały produkcji rolniczej, ale produkują właściwie wyłącznie na własny użytek.

W badanym okresie zmiany w strukturze obszarowej gospodarstw stanowiły odzwierciedlenie różnych tendencji. Jedną z przyczyn była m. in. polaryzacja struktury użytkowania ziemi według grup obszarowych – nastąpiły ubytki w grupach środkowych, a wzrosty na biegunach. Związana była ona z tworzeniem bardzo dużych gospodarstw prywatnych na terenach byłych państwowych gospodarstw rolnych[28]. Ponadto w latach dziewięćdziesiątych XX wieku proces ten ulegał przyspieszeniu i obejmował coraz większą liczbę gospodarstw[29]. Wystąpiła również koncentracja ziemi w gospodarstwach największych związana głównie z ich dążeniem do dalszego powiększania swoich obszarów[30]. Jak można zauważyć na podstawie prezentowanych danych w Polsce procesy koncentracji ziemi są powolne.

Modelowanie zmian dochodów do dyspozycji gospodarstw indywidualnych i ich determinant
Modeling of changes in disposable income of private farms and of their determinants

W pierwszym etapie modelowania wykonano regresję wieloraką metodą krokową wsteczną. W wyniku podejmowania kolejnych prób znalezienia odpowiedniego modelu otrzymano 2 modele o podobnej wysokiej statystycznej istotności wyników (tab. 5, tab. 6)[31].

Na podstawie obliczonych R i R2, oceniających stopień dopasowania danych teoretycznych do danych empirycznych, można przyjąć, że wybór funkcji

[27] GUS, *Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008*, op. cit.

[28] Por.: Wilkin J., *Funkcjonowanie państwa a wieś i rolnictwo – oczekiwania, rozczarowania, potrzeby*, Wieś i Rolnictwo 2001, nr 1 (110).

[29] A. Szemberg, *Indywidualne gospodarstwa rolne w świetle statystyki GUS z 2000 roku – przegląd regionalny*, IERiGŻ, Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy, z. 487, Warszawa 2003, s. 5-6.

[30] A. Szemberg zwrócił uwagę, że choć ogólnie sam proces zmniejszania się liczby gospodarstw jest zjawiskiem pożądanym, to fakt, że przebiega on wolniej na terenach silniej zagęszczonych i w dużym stopniu małorolnych wsi, a szybciej tam, gdzie struktura obszarowa jest dużo lepsza, rolnicy mniej liczni, a jednocześnie istnieją rezerwy ziemi, nie jest zjawiskiem jednoznacznie korzystnym. Utrwalenie się takiej tendencji to groźba spowolnienia przemian agrarnych i pogłębiania się istniejących dysproporcji (ibidem, s. 8).

[31] W badaniu większość zmiennych była ze sobą silnie skorelowana. To zagadnienie często nazywa się problemem współliniowości. Silne wzajemne korelacje zmiennych objaśniających same w sobie niekoniecznie powodują kłopoty przy wnioskowaniu. Zależy to od wielkości wariancji składnika losowego oraz od wielkości wariancji zmiennych objaśniających. Jeśli zmienne objaśniające wykazują dostatecznie dużą zmienność, a wariancja składnika losowego jest wystarczająco mała, silne wzajemne korelacje miedzy zmiennymi objaśniającymi nie muszą być powodem zakłóceń (por.: A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, op. cit., s. 591, G. S. Maddala, *Ekonometria*, op. cit., s. 241, 249, 260, 308). Tak więc wariancje zmiennych objaśniających występujących w modelach wyniosły dla X_4 – ponad 170 mln, X_7 – ponad 850 tys., X_{15} – ponad 16 tys. Przy czym wariancje składnika losowego dla obu modeli wyniosły tylko po ok. 0,02.

potęgowej był prawidłowy[32]. W obu modelach średnio ok. 3% informacji o dochodach do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie nie zostało wyjaśnione przez oszacowane równania regresji (tab. 6).

W obu modelach wartość statystyki F(2,16) przekracza wartość 280, a poziom istotności p bliski jest zeru, co oznacza, że należy odrzucić hipotezę zerową o łącznej nieistotności wszystkich zmiennych objaśniających przy bardzo małym prawdopodobieństwie popełnienia błędu[33]. Ponadto, statystyka Durbina-Watsona dla obu modeli znalazła się poza obszarem krytycznym[34].

Tabela 5. Wybrane parametry oszacowanych modeli
Table 5. Selected parameters of the estimated models

Zmienna	Model 1				Model 2			
	ocena parametru b	błąd standardowy	t(16)	poziom p	ocena parametru b	błąd standardowy	t(16)	poziom p
wyraz wolny	32,0996	9,5158	3,3733	0,0039	49,4728	7,5626	6,5418	0,0000
X_4 - zużycie pośrednie w gospodarstwach indywidualnych	-	-	-	-	0,6407	0,0807	7,9408	0,0000
X_7 - towarowa produkcja rolnicza brutto indywidualnych gospodarstw rolnych na ha UR	0,8327	0,1052	7,9130	0,0000	-	-	-	-
X_{15} - liczba indywidualnych gospodarstw rolnych pow. 1 ha	-3,7681	1,1649	-3,2346	0,0052	-6,1103	0,9093	-6,7201	0,0000

Źródło: Obliczenia własne.

Oszacowany model 1 informuje o tym, że przy wzroście towarowej produkcji rolniczej brutto indywidualnych gospodarstw rolnych na 1 ha UR (mln/ha UR) o 1% i przy ustalonej liczbie indywidualnych gospodarstw rolnych pow. 1 ha (tys.), dochody do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie (mln zł) wzrosną o ok. 0,83%. Natomiast spadek liczby indywidualnych gospodarstw rolnych pow. 1 ha (tys.)

[32] A. Zeliaś, *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2000, s. 107.

[33] M. Gruszczyński, S. Kluza, D. Winek, *Ekonometria*, WSHiFM, Warszawa 2003, s. 40.

[34] Statystyka Durbina-Watsona stosowana jest przy weryfikacji hipotez dotyczących autokorelacji miedzy składnikami losowymi, pojawiającej się w szeregach czasowych (G. S. Maddala, *Ekonometria,* op. cit., s. 271). Krytyczna wartość sprawdzianu Durbina-Watsona na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ (18,3) zawiera się między 0,93 a 1,69 (A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, op. cit., s. 601). Na tej podstawie można stwierdzić brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o autokorelacji zerowej (por.: G. S. Maddala, *Ekonometria*, op. cit., s. 272).

o 1%, przy ustalonej wielkości towarowej produkcji rolniczej brutto indywidualnych gospodarstw rolnych na 1 ha UR (mln/ha UR), spowoduje wzrost tych dochodów o ok. 3,77%[35].

Tabela 6. Wybrane statystyki oszacowanych modeli
Table 6. Selected statistics of the estimated models

Wyszczególnienie	Model 1	Model 2
R wielorakie	0,9861	0,9861
wielorakie R_2	0,9723	0,9725
skorygowane R_2	0,9689	0,9690
F(2,16)	280,9289	282,5460
poziom p	0,0000	0,0000
błąd estymacji	0,1467	0,1463
statystyka Durbina-Watsona	1,8710	2,1937
korelacja seryjna reszt	0,0528	-0,1169

Źródło: Obliczenia własne.

Oszacowane modele oryginalne przyjmują postaci (tab. 5):

MODEL 1: $Y = 8{,}7233\ X_7^{0,8327}\ \ X_{15}^{-3,7681}$

MODEL 2: $Y = 3{,}0603\ X_4^{0,6407}\ \ X_{15}^{-6,1103}$

Model 2 wskazuje, że wzrost zużycia pośredniego w gospodarstwach indywidualnych (mln zł) o 1%, przy ustalonej liczbie indywidualnych gospodarstw rolnych pow. 1 ha (tys.), wpłynie na wzrost dochodów do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie (mln zł) o ok. 0,64%. Ponadto, spadek liczby indywidualnych gospodarstw rolnych pow. 1 ha (tys.) o 1 %, przy ustalonej wysokości zużycia pośredniego w gospodarstwach indywidualnych (mln zł), przyniesie wzrost tych dochodów o ok. 6,11%.

Podsumowanie
Conclusions

Przedstawione w artykule dane udostępnione przez GUS dotyczące dochodu do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw indywidualnych oraz podstawowych agregatów ekonomicznych, wykazały, że w Polsce przez 18 lat (między 1990 a 2008 rokiem) wielkości te ulegały znaczącym zmianom. Dochody te na przestrzeni analizowanych lat w ujęciu nominalnym wzrosły z 2995,1 mln zł do 40604,0 mln zł. Oznaczało to dla nich wzrost ponad 13,5-krotny. W Polsce

[35] Taki sposób interpretacji (spadek liczby gospodarstw o 1%, zamiast wzrostu ich liczby o 1%), zgodny jest z tendencjami występującymi w rzeczywistości - dochody do dyspozycji brutto w sektorze gospodarstw domowych w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie w analizowanym okresie rosły, a liczba indywidualnych gospodarstw rolnych pow. 1 ha UR malała (przyp. aut.).

wzrosła również produkcja rolnicza wytworzona w rolnictwie indywidualnym – w porównaniu do 1990 roku produkcja globalna przeliczona na hektar użytków rolnych w 2008 r była ponad 10-krotnie wyższa. Przedstawione tendencje oznaczają postępujące urynkowienie działalności gospodarczej w rolnictwie.

Jednocześnie w całym badanym okresie rosnące zmiany cen towarów i usług kupowanych przez gospodarstwa indywidualne w rolnictwie były wyższe niż zmiany cen produktów rolnych sprzedawanych przez nie. Dane te potwierdzają, że nieuniknione jest wsparcie rolnictwa z budżetu państwa. W badanym okresie wydatki budżetowe na rolnictwo stopniowo się powiększały w ujęciu nominalnym z 320,5 mln zł w 1990 roku do 17779,0 mln zł w 2008 roku. Wzrost ten osiągnięto głównie dzięki współfinansowaniu z funduszy i programów unijnych, a także poprzez dopłaty bezpośrednie finansowane przez krajowy budżet.

Przedstawione modele potwierdzają, iż długookresowa ścieżka wzrostu dochodów w rolnictwie jest wyznaczona głównie spadkiem liczby gospodarstw rolnych. Sprzyja to poprawie ich struktury agrarnej oraz przekłada się na zwiększone urynkowienie działalności produkcyjnej w rolnictwie. Podobnie duże znaczenie wymienionych czynników wzrostu obserwowane było w najstarszych państwach członkowskich Unii Europejskiej, UE-15[36]. Podobnie, jak w Polsce za główny czynnik wzrostu dochodów w krajach UE-15 uznaje się spadek liczby gospodarstw i związaną z tym poprawę wydajności pracy w rolnictwie.

Literatura
Bibliography

Aczel A. D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Bryła P., *Długofalowe tendencje zmian dochodów rolniczych w „starej" Unii*, Wieś i Rolnictwo 2010, nr 3.

Czyżewski A., *Środki budżetowe na realizację polityki interwencyjnej agencji płatniczych w Polsce w dekadzie przełomu wieków (1996-2005)*, [w]: *Wsparcie sektora rolno-żywnościowego w Polsce i Wielkopolsce z krajowych i unijnych środków budżetowych*, red.: W. Czternasty, A. Sapa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, ZN nr 74, Poznań 2006.

Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A., *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

European Commission Directorate-General For Agriculture And Rural Development Directorate G.; Economic Analyses And Evaluation Analysis of The Situation of Agricultural Holdings, *Income Evolution 1990-2003 and*

[36] European Commission Directorate-General For Agriculture And Rural Development Directorate G.; Economic Analyses And Evaluation Analysis of The Situation of Agricultural Holdings, Income Evolution 1990-2003 and 2013 Forecasts by Type of Farm Based on FADN Data. 21 December 2006, Brussels (www.ec.europa.eu/agriculture/rica/pdf/hc0201_income.pdf - grudzień 2010).

2013 Forecasts by Type of Farm Based on FADN Data, 21 December 2006, Brussels (www.ec.europa.eu/agriculture/rica/pdf/hc0201_income.pdf - grudzień 2010).
Gołaś Z., *Wydajność i dochodowość pracy w rolnictwie w świetle rachunków ekonomicznych dla rolnictwa*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2010, nr 3.
Gruda M., *Prognozowanie dochodów rolniczych (ujęcie modelowe)*, IERiGŻ, Warszawa 2000.
Gruszczyński M., Kluza S., Winek D., *Ekonometria*, WSHiFM, Warszawa 2003.
GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2009*, Warszawa 2010.
GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, Warszawa 2010.
GUS, *Roczniki Statystyczne za lata 1990-2008*, Warszawa 1991-2009.
Guzik B., Jurek W., *Ekonometria z zadaniami*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994.
Maddala G. S., *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
Rembisz W., *Mikro- i makroekonomiczne podstawy równowagi wzrostu w sektorze rolno-spożywczym*. VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008.
Rembisz W., *Mikroekonomiczne podstawy wzrostu dochodów producentów rolnych*. VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2007.
Szemberg A., *Indywidualne gospodarstwa rolne w świetle statystyki GUS z 2000 roku – przegląd regionalny*, IERiGŻ, Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy, z. 487, Warszawa 2003.
Tomczak F., *Gospodarka rodzinna w rolnictwie. Uwarunkowania i mechanizmy rozwoju*, IRWiR PAN, Warszawa 2006.
Wilkin J., *Funkcjonowanie państwa a wieś i rolnictwo – oczekiwania, rozczarowania, potrzeby*, Wieś i Rolnictwo 2001, nr 1 (110).
Woś A., *Ekonomiczna struktura gospodarstw chłopskich. Studium statystyczne*, IERiGŻ, Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy, z. 492, Warszawa 2004.
Zegar J.S., Gruda M., *Scenariusze kształtowania się dochodów chłopskich na początku XXI wieku*, IERiGŻ, Warszawa 2000.
Zeliaś A., *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2000.

Modelowanie makroekonomicznych determinant zmian dochodów rolniczych w Polsce

Streszczenie

W artykule podjęto próbę opisania podstawowych zależności makroekonomicznych między dochodami rolniczymi a czynnikami ich wzrostu w Polsce w latach 1990-2008. W badaniu zastosowano analizę opisową i porównawczą, a także podstawowe metody statystyki opisowej. Wykorzystano również modelowanie ekonometryczne działając na podstawowych agregatach makroekonomicznych. Wnioski i obliczenia oparto na danych GUS z lat 1991-2009. Przedstawiona w artykule analiza wykazała, że w Polsce między 1990 a 2008 rokiem wielkości ekonomiczne dotyczące dochodów sektora indywidualnych gospodarstw rolnych ulegały poważnym zmianom. Same dochody do dyspozycji brutto na przestrzeni analizowanych lat w ujęciu nominalnym wzrosły z 2995,1 mln zł do 40604,0 mln zł. Ponadto analiza wykazała, ze dochody do dyspozycji gospodarstw rolnych zależą od liczby indywidualnych gospodarstw rolnych, a także od realizowanej produkcji rolniczej i zużycia pośredniego w gospodarstwach.

The macroeconomic determinants'modeling of the agricultural incomes'changes in Poland

Summary

This article attempts to describe the basic macro-economic dependence between agricultural income and factors of its growth in the years 1990-2008. The descriptive and comparative analysis, as well as the basic methods of descriptive statistics have been used in the study. An econometric modeling, acting on the basic macroeconomic aggregates has been carried out. Conclusions and calculations have been based on GUS's data from 1991 to 2009. The analysis presented in the paper has revealed that between years 1990 and 2008, the largest economic sector in Poland, has undergone major changes regarding the income of individual farms. During the analyzed period the gross disposable income in nominal terms had increased from 2995,1 million PLN to 40604,0 million PLN. Furthermore, the analysis proves that the disposable income of agricultural households depends on the number of individual farms as well as on the agricultural production and intermediate consumption.

JOANNA SMOLUK-SIKORSKA
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Usługi doradcze w rolnictwie ekologicznym w Polsce

The Advisory Service in Organic Farming in Poland

Wprowadzenie
Introduction

Rolnictwo ekologiczne jest jednym z podstawowych elementów rozwoju zrównoważonego obszarów wiejskich. Z uwagi na szereg korzyści, zarówno środowiskowych, jak i ekonomiczno-społecznych, jest uważane za ważny czynnik poprawy sytuacji ekonomicznej mieszkańców wsi.

Rozwój rolnictwa ekologicznego jako metody pracochłonnej sprzyja zachowaniu części miejsc pracy na wsi. Dzięki uzyskiwaniu wysokich cen produktów i otrzymywaniu przez rolników dopłat do powierzchni upraw ekologicznych, może przyczynić się do wzrostu dochodów gospodarstw. Kolejną przesłanką przemawiającą za rozwojem ekologicznych metod produkcji jest rosnące zapotrzebowanie rynkowe na produkty o wysokich walorach zdrowotnych, w tym na żywność ekologiczną.

W Polsce istnieją dość dobre warunki dla rozwoju tej metody gospodarowania wynikające z występowania odpowiednich typów gleb, dużej różnorodności biologicznej, niskiego stopnia chemizacji produkcji rolnej oraz wielokierunkowego systemu gospodarowania.

Ważnym czynnikiem wzrostu rolnictwa ekologicznego są usługi doradcze świadczone rolnikom, od których dostępności i jakości w znacznej mierze zależy liczba producentów, którzy decydują się na zmianę systemu gospodarowania.

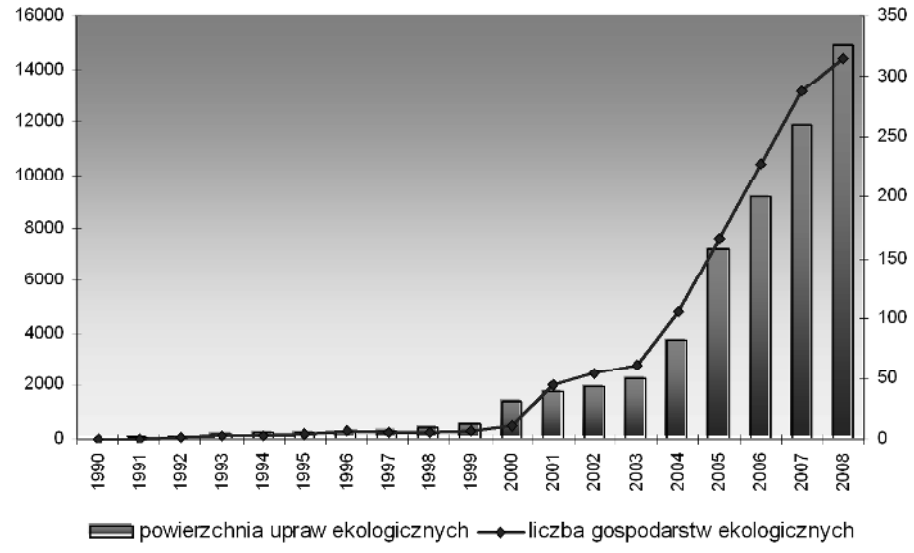
Zmiany ilościowe w rolnictwie ekologicznym
The Quantity Changes in the Polish Organic Farming

Rolnictwo ekologiczne w Polsce ma dość długie tradycje, niemniej jednak okres jego rozwoju przypada na lata 90. ubiegłego wieku. W 1989 roku w Przysieku koło Torunia powołano EKOLAND – Stowarzyszenie Producentów Metodami Ekologicznymi, które do tej pory prowadzi kursy i szkolenia

z zakresu ekologicznych metod produkcji, a także wydaje broszury informacyjne i instruktażowe. Od 1990 r. stowarzyszenie przeprowadzało również kontrole gospodarstw ekologicznych i w pierwszym roku swojej działalności wydało 27 atestów.

W kolejnych latach liczba gospodarstw ekologicznych systematycznie wzrastała, jedynie w połowie ostatniej dekady XX wieku wystąpił spadek zarówno powierzchni, jak i liczby gospodarstw ekologicznych, co było związane m.in. z brakiem wsparcia i uregulowań prawnych rolnictwa ekologicznego (rys. 1). Wprowadzenie dopłat do kosztów kontroli w 1998 r. i w 1999 r. dotacji do powierzchni upraw ekologicznych spowodowało znaczny wzrost zainteresowania ekologicznymi metodami produkcji. W 2000 r. liczba gospodarstw zwiększyła się o prawie 160% w porównaniu do roku 1999, natomiast powierzchnia upraw o 70%. Podobnie w roku 2004, kiedy po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej rolnicy ekologiczni uzyskali możliwość korzystania z szerszego wsparcia wynikającego z programu rolnośrodowiskowego, powierzchnia upraw ekologicznych wzrosła w stosunku do roku 2003 o 71%, z kolei liczba tych gospodarstw o 64%. Następnie w 2005 r. liczba gospodarstw ekologicznych zwiększyła się o 91%, zaś powierzchnia upraw o 60%. Również w latach 2006-2008 obserwowano dodatnią, choć nieco słabszą dynamikę wzrostu rolnictwa ekologicznego. W 2008 r. na powierzchni około 315 tys. ha działało 14896 gospodarstw ekologicznych.

Rysunek 1. Powierzchnia i liczba gospodarstw ekologicznych w Polsce w latach 1990-2008
Figure 1. The area and number of organic farms in Poland between 1990-2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IJHARS, http://www.ijhar-s.gov.pl.

Jak wcześniej wspomniano punktem zwrotnym w rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce było wprowadzenie wsparcia finansowego. Wsparcie to do tej pory funkcjonuje w formie dopłat do kosztów kontroli oraz dopłat do powierzchni upraw ekologicznych. Dopłaty do koszów kontroli finansowane są z budżetu państwa i wynoszą od 500 zł do 800 zł na gospodarstwo w zależności od jego wielkości. Dopłaty te przysługują wszystkim gospodarstwom, które podjęły produkcję ekologiczną.

Dopłaty do powierzchni upraw ekologicznych wypłacane są w ramach Osi 2 Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich – „Poprawa środowiska naturalnego i obszarów wiejskich". Oś ta składa się z 4 działań, z których jednym jest Program rolnośrodowiskowy obejmujący 9 pakietów, w tym pakiet – Rolnictwo ekologiczne. Środki w ramach tego programu finansowane są przez Europejski Fundusz Rolny Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz budżetu państwa[1]. Stawki płatności do powierzchni upraw wahają się w przedziale od 260 zł do 1800 zł na hektar i zależą od rodzaju upraw (tab. 1).

Tabela 1. Stawki płatności w ramach pakietu „Rolnictwo ekologiczne" w latach 2007-2013
Table 1. The payments rates in the "Organic Farming" scheme between 2007-2013

Rodzaj upraw	**Stawka w zł/ha**
Uprawy rolnicze bez certyfikatu	840
Uprawy rolnicze z certyfikatem	790
Użytki zielone bez certyfikatu	330
Użytki zielone z certyfikatem	260
Uprawy warzywnicze bez certyfikatu	1550
Uprawy warzywnicze z certyfikatem	1300
Uprawy roślin zielarskich bez certyfikatu	1150
Uprawy roślin zielarskich z certyfikatem	1050
Uprawy specjalne – sadownicze bez certyfikatu określone w rozporządzeniu ministra	1800
Uprawy specjalne – sadownicze z certyfikatem określone w rozporządzeniu ministra	1540
Uprawy sadownicze bez certyfikatu	800
Uprawy sadownicze z certyfikatem	650

Źródło: *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013*, http://www.minrol.gov.pl.

Dotychczasowa dynamika rozwoju ekologicznych metod produkcji stymulowanego m.in. wsparciem instytucji publicznych pozwala przypuszczać, że liczba gospodarstw i powierzchnia upraw będzie nadal rosła. Plan Działań dla Żywności Ekologicznej i Rolnictwa w Polsce sformułowany w 2007 r. przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi przewiduje, że latach 2007-2013 nastą-

[1] *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013*, http://www.minrol.gov.pl.

pi prawie 3-krotny wzrost powierzchni i ponad 2-krotny wzrost liczby gospodarstw ekologicznych (tab. 2).

Tabela 2. Prognoza wzrostu liczby i powierzchni gospodarstw ekologicznych w Polsce w latach 2007-2013
Table 2. The growth forecast of the area and number of organic farms in Poland between 2007 and 2013

Lata	Liczba gospodarstw	Powierzchnia (ha)
2007	10 500	260 000
2008	12 000	300 000
2009	13 500	350 000
2010	15 000	400 000
2011	15 500	450 000
2012	18 000	500 000
2013	20 000	600 000

Źródło: *Plan Działań dla Żywności Ekologicznej i Rolnictwa w Polsce*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2007, www.minrol.gov.pl.

Organizacja doradztwa dla rolnictwa ekologicznego
The Organization of Advisory Service for the Organic Farming

Wprowadzanie ekologicznych metod gospodarowania wymaga większego zasobu wiedzy z zakresu ochrony środowiska naturalnego, stosowanych metod ekologicznych, produkcji żywności wysokiej jakości, ale również przetwórstwa i marketingu. Ważnym elementem edukacji rolników jest zatem doradztwo, które może zarówno przyczynić się do wzrostu zainteresowania metodami ekologicznymi wśród rolników dotychczas prowadzących intensywny sposób produkcji, jak i wspierać już działające gospodarstwa ekologiczne.

Przez doradztwo najczęściej rozumie się „instytucje świadczące usługi dla rolnictwa i mieszkańców wsi, które mają na celu: ukazanie im istniejącej sytuacji, przygotowania ich do rozpoznania i rozwiązywania swoich problemów zawodowych i rodzinnych oraz podejmowania samodzielnych decyzji i skutecznych działań w tym zakresie”[2]. Doradztwu rolniczemu przypisuje się zróżnicowane funkcje, m.in.[3]:

- kreatywne – związane z wywoływaniem nowych zjawisk w rolnictwie,
- promocyjne – polegające na generowaniu zmian w sferze organizacyjnej, technicznej i społecznej w kierunku bardziej sprawnego modelu gospodarowania,

[2] A. Wiatrak, *Ośrodki Doradztwa Rolniczego*, [w:] *Encyklopedia Agrobiznesu*, Warszawa 1998.
[3] B.M. Wawrzyniak, *Doradztwo w agrobiznesie*, WSHE we Włocławku, Włocławek 2000.

- doradcze – dotyczące inicjowania i stymulowania określonych procesów społecznych kształtujących odpowiednią pozycję doradcy w społeczności wiejskiej,
- informacyjne – związane z gromadzeniem i rozpowszechnianiem informacji, zwłaszcza rynkowych,
- funkcje programowania, tj. przewidywania i planowania kierunków zmian w rolnictwie w wyniku postępu technicznego, biologicznego i organizacyjnego,
- technologiczne – dotyczące odpowiedniego kształtowania stosunków produkcyjnych,
- prawne – socjalne i bytowe zmierzające do zabezpieczenia poziomu życia wiejskich gospodarstw domowych.

Doradztwo możemy zatem zdefiniować jako swego rodzaju działalność consultingową, która sprowadza się do pomocy rolnikom w rozwiązywaniu ich problemów związanych z technologią produkcji, sprzedażą produktów czy możliwością dywersyfikacji produkcji.

Działalność doradczą dla rolnictwa ekologicznego koordynuje Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Radomiu. W swojej działalności instytucja ta koncentruje się przede wszystkim na[4]:

- koordynowaniu procesu doskonalenia zawodowego doradców rolniczych,
- doskonaleniu kadry doradczej innych jednostek pracujących na rzecz rolnictwa i rozwoju wsi,
- prowadzeniu pokazowego gospodarstwa ekologicznego,
- organizacji seminariów i warsztatów oraz wyjazdowych szkoleń praktycznych, także w gospodarstwach demonstracyjnych,
- doskonaleniu umiejętności rolników,
- przygotowaniu materiałów szkoleniowych dla rolników i doradców,
- współpracy z nauką, oświatą, instytutami branżowymi i partnerami zagranicznymi,
- promocji rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej.

W Polsce organizacja doradztwa na rzecz rolnictwa ekologicznego w jednostkach doradztwa rolniczego do końca 2004 roku była dosyć zróżnicowana. W większości ośrodków zadania z zakresu rolnictwa ekologicznego przypisane były dodatkowo specjalistom i doradcom zajmującym się rolnictwem konwencjonalnym. W ramach realizacji projektu PHARE w 2004 roku opracowano model doradztwa dla gospodarstw ekologicznych, który funkcjonuje do tej pory. W modelu tym doradztwo dla gospodarstw ekologicznych zorganizowane jest na poziomie powiatów w Ośrodkach Doradztwa Rolniczego w formie działów i stanowisk do spraw rolnictwa ekologicznego i programów rolnośrodowiskowych. Najczęściej, oprócz rolnictwa ekologicznego, w działach

[4] H. Skrórnicki, *Doradztwo w rolnictwie ekologicznym*, Nowa Wieś Europejska, 2008, nr 10.

tych prowadzone jest doradztwo z zakresu pozostałych pakietów programu rolnośrodowiskowego. W 2007 r. w ramach ODR wsparciem w zakresie rolnictwa ekologicznego zajmowało się 1215 specjalistów i doradców. Niemniej jednak liczba doradców w poszczególnych województwach była silnie zróżnicowana: od 4 gospodarstw (województwo mazowieckie) do 45 gospodarstw na jednego doradcę (województwo podkarpackie)[5].

Warto również zauważyć, że ważnym elementem wsparcia doradczego w zakresie ekologicznych metod produkcji jest sieć gospodarstw demonstracyjnych, utworzonych we współpracy z Ośrodkami Doradztwa Rolniczego na terenie całego kraju. Gospodarstwa te stanowią przede wszystkim bazę dla praktycznego doskonalenia zarówno rolników, jak samych i doradców.

Doradztwo w rolnictwie ekologicznym w świetle badań ankietowych
The advisory service in lights of the inquiry research

W 2006 r. przeprowadzono badania wśród 188 rolników gospodarujących metodami ekologicznymi. W wyborze gospodarstw posłużono się metodą doboru celowego-kwotowego. W każdym województwie wybrano liczbę gospodarstw odpowiadającą 5% gospodarstw ekologicznych ogółem w danej jednostce terytorialnej. Głównym kryterium doboru był produkcyjny charakter i struktura wielkościowa gospodarstw zbliżona do struktury zbiorowości generalnej. Do badanych rolników skierowano kwestionariusz ankietowy składający się z 65 pytań, które dotyczyły m.in. wsparcia doradczego i finansowego.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 93% badanych rolników korzystało z pomocy instytucji doradczych. W opinii 44% rolników najważniejsze było wsparcie o charakterze finansowym. Duże znaczenie przypisywano również wsparciu doradczemu (18%). Prawie 38% badanych miało trudności ze wskazaniem preferowanego rodzaju pomocy z uwagi na to, że ich zdaniem oba typy wsparcia są jednakowo ważne.

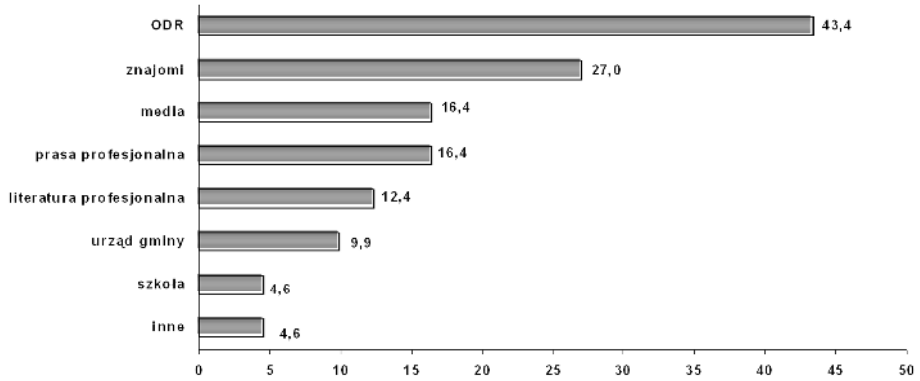
Z badań wynika, że największe znaczenie w zakresie wsparcia rolnictwa ekologicznego mają Ośrodki Doradztwa Rolniczego. O aktywności tych instytucji w zakresie promocji rolnictwa ekologicznego świadczyć może to, że ponad 43% badanych po raz pierwszy uzyskało informacje o rolnictwie ekologicznym w tej instytucji (rys. 2). W dalszej kolejności badani wskazali na znajomych (27%), media (16,4%), prasę (16,4%) i literaturę profesjonalną (12,4%).

Również w celu poszerzenia wiedzy o ekologicznych metodach produkcji, najwięcej rolników korzystało z doradztwa ODR (blisko 70%), ponad połowa z broszur i biuletynów. W dalszej kolejności badani wskazali na literaturę oraz prasę profesjonalną (odpowiednio 46,7% i 43,4%) oraz kursy i szkolenia

[5] Ibidem.

(43,4%) (rys. 3). Natomiast rzadziej uzyskiwali informacje z EKOLAND-u (24,3%), wyjazdów zagranicznych (20,4%) i od znajomych (15,8%).

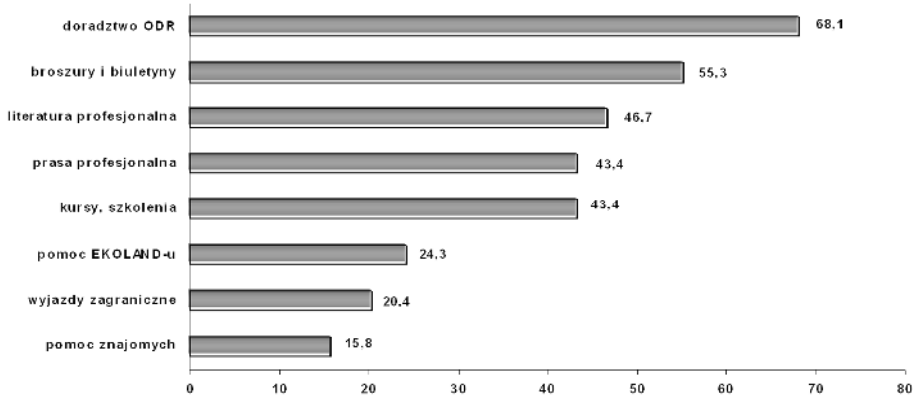
Rysunek 2. Pierwsze źródło informacji o rolnictwie ekologicznym (%)
Figure 2. The first information source on organic farming (%)



Źródło: badania własne (n=188).

W opinii rolników ważną rolę w rozwoju gospodarstw ekologicznych powinny odgrywać instytucje publiczne, zarówno szczebla centralnego, jak i lokalnego oferujące wsparcie finansowe, pomoc doradczą oraz działania o charakterze marketingowym.

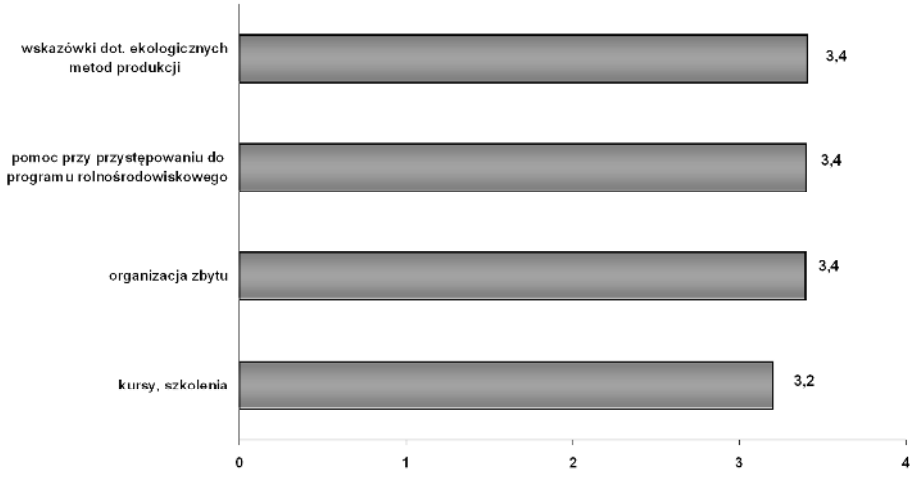
Rysunek 3. Źródła informacji o ekologicznych metodach produkcji (%)
Figure 3. Information sources on organic farming (%)



Źródło: badania własne (n=188).

Doradztwem zainteresowane są głównie duże gospodarstwa[6]. Rolnicy gospodarujący na większym obszarze zazwyczaj posiadają wykształcenie rolnicze i są wystarczająco dobrze przygotowani do korzystania z tego typu pomocy w szerokim zakresie. Coraz więcej rolników dostrzega również znaczenie pomocy doradców w poprawie struktury lub zmianie charakteru produkcji rolniczej (m.in. na ekologiczną), a także w pozyskiwaniu alternatywnych źródeł dochodu. Z badań wynika, że rolnicy ekologiczni wyrażają dalsze oczekiwania wobec instytucji doradczych (rys. 4). W przyszłości spodziewają się szerszego wsparcia w przygotowaniu do programu rolnośrodowiskowego, doradztwa dotyczącego ekologicznych metod produkcji i pomocy w organizacji zbytu (ranga 3,4)[7] oraz prowadzenia większej liczby kursów i szkoleń głównie z zakresu ekonomiki czy marketingu rolnego (3,2). W związku z tym pomoc samorządów terytorialnych może również odegrać dużą rolę we wsparciu nowych metod produkcji. Jednostki te powinny również służyć doradztwem w tworzeniu grup producenckich, pozyskiwaniu funduszy pomocowych z UE czy też organizowaniu promocji produktów ekologicznych. Cenne może okazać się także zapewnienie dogodnych warunków dla rozwoju gospodarstw ekologicznych, np. poprzez redukcję stawek podatku rolnego.

Rysunek 4. Oczekiwania rolników wobec instytucji doradczych
Figure 4. Farmers' expectations towards advisory institutions



Źródło: badania własne (n=188).

[6] P. Kijanowski, *Doradztwo rolnicze*, IERiGŻ, Warszawa 2001.

[7] Rolnicy przypisywali rangi poszczególnym opcjom odpowiedzi od najważniejszych (5) do najmniej ważnych (1).

Warto również zauważyć, że w gospodarce rynkowej proces decyzyjny rolnika opiera się nie tylko na wiedzy producenta, ale również w znacznej mierze na informacji rynkowej. Wiedza i doświadczenie rolnika w połączeniu ze źródłami zewnętrznymi tworzą podstawę do dokonywania takich wyborów ekonomicznych, którym towarzyszy mniejsze ryzyko gospodarcze. Dlatego wsparcie doradcze w większym stopniu powinno opierać się na zdobywaniu informacji rynkowej i poprawie jej dostępności dla rolników, co może sprzyjać lepszemu dopasowaniu struktury podaży do zapotrzebowania rynkowego, a tym samym wpływać na wielkość i formy sprzedaży ekoproduktów.

Podsumowanie
Summary

W Polsce w ostatnich latach w sferze produkcji obserwuje się wzrost zainteresowania ekologicznymi metodami gospodarowania. Również w sferze konsumpcji, wraz ze wzrostem dochodów ludności, zwiększa się popyt na żywność ekologiczną. W związku z tym konieczne jest wsparcie produkcji żywności ekologicznej, aby zapewnić nabywcom odpowiednio duży i zróżnicowany asortyment żywności ekologicznej dopasowany do struktury i wielkości popytu rynkowego.

Doradztwo odgrywa obecnie szczególną rolę w zakresie wsparcia rolnictwa ekologicznego z uwagi na to, że sektor ten nadal ma charakter niszowy, a rynek jego produktów jest w początkowej fazie rozwoju. Dotychczas nie wytworzyły się jeszcze odpowiednie struktury i powiązania zarówno wewnątrz sektora, jak i w jego otoczeniu. Dlatego wsparcie doradcze powinno wspomagać te procesy nie ograniczając się wyłącznie do pomocy w zakresie metody produkcji, ale również spełniając szereg przypisanych mu różnorodnych funkcji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że rolnicy gospodarujący metodami ekologicznymi cenią wsparcie instytucji publicznych. Niemniej jednak należy w znacznym stopniu koncentrować się na organizacji większej liczby szkoleń, seminariów czy warsztatów z zakresu ekonomiki rolnictwa i marketingu. Doradztwo powinno również stanowić niejako pomost pomiędzy rynkiem a sferą produkcji, zarówno pośrednicząc w wymianie dotyczących zapotrzebowania rynkowego, jak i dostarczając wiedzy na temat potencjału produkcyjnego gospodarstw ekologicznych.

Literatura
Bibliography

Kijanowski P., *Doradztwo rolnicze*, IERiGŻ, Warszawa 2001.
Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013, http://www.minrol.gov.pl.

Plan Działań dla Żywności Ekologicznej i Rolnictwa w Polsce, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2007, www.minrol.gov.pl

Skrórnicki H., *Doradztwo w rolnictwie ekologicznym*, Nowa Wieś Europejska, 2008, nr 10.

Wawrzyniak B.M., *Doradztwo w agrobiznesie*, WSHE we Włocławku, Włocławek 2000.

Wiatrak A., *Ośrodki Doradztwa Rolniczego*, [w:] *Encyklopedia Agrobiznesu*, Warszawa 1998.

Usługi doradcze w rolnictwie ekologicznym w Polsce

Streszczenie

Celem artykułu jest charakterystyka usług doradczych świadczonych w zakresie rolnictwa ekologicznego w Polsce. W opracowaniu zaprezentowano zmiany ilościowe w rolnictwie ekologicznym w latach 1990-2008. Przedstawiono również organizację doradztwa dla rolnictwa ekologicznego w Polsce, poziom wsparcia finansowego oraz opinię o usługach świadczonych przez instytucje doradcze (Ośrodki Doradztwa Rolniczego) wyrażoną przez badanych w 2006 r. rolników ekologicznych. Z przeprowadzonych badań wynika, że opinia rolników na temat usług doradczych świadczonych w zakresie rolnictwa ekologicznego jest dość dobra, niemniej jednak oczekują oni więcej szkoleń i pomocy w organizacji działalności marketingowej.

The Advisory Service in Organic Farming in Poland

Summary

The aim of the paper is to characterise the advisory service in the area of organic farming in Poland. The quantity changes both in the number and the area of organic farms between 1990 and 2008 were presented in the elaboration. The paper also describes the organisation of advisory service in organic farming in Poland, level of financial support for organic farms as well as the organic farmers' opinion on services rendered by the advisory institutions (Centres of Agricultural Advising). The inquiry research showed that farmers' opinion on advisory service in the area of organic farming was quite good, however they expected more courses, trainings and help in organisation of marketing activity.

MAREK STUCZYŃSKI
Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu

Turystyka wobec kryzysu w świetle raportów i prognoz przedstawionych podczas Międzynarodowej Giełdy Turystycznej ITB 2011 w Berlinie

Tourism in the face of crisis in the light of the reports and forecasts presented during the International Tourist Fair ITB 2011 in Berlin

Wstęp
Introduction

Taleb Rifai sekretarz generalny UNWTO, podczas ceremonii otwarcia Międzynarodowej Giełdy Turystycznej ITB 2011, stwierdził, że „pierwsza dekada XXI wieku była okresem nadzwyczajnego rozkwitu turystyki. Jego początek i koniec był naznaczony dwoma potężnymi wstrząsami: tragedią 11 września i globalnym kryzysem gospodarczym. Współczesny świat stoi w obliczu skomplikowanych wyzwań wynikających z niestabilnego rozwoju gospodarczego, wysokiego bezrobocia, rosnących cen paliw i odpowiedzialności za środowisko. Jeśli światowi przywódcy podejmą te wyzwania, to turystyka może stać się liderem i znaczącym czynnikiem uczciwszego, silniejszego i bardziej zrównoważonego rozwoju w nowej dekadzie." Potwierdzeniem tych słów jest wyjątkowa odporność gospodarki turystycznej na zjawiska kryzysowe, czego świadectwem jest powrót tendencji wzrostowej w roku 2010 i optymistyczne spojrzenie na rok 2011.

Międzynarodowe przyjazdy turystyczne w 2010 roku
International tourist arrivals in 2010

Liczba międzynarodowych przyjazdów turystycznych w roku 2010 wyniosła 935 milionów i była większa o 6,7% w porównaniu do słabego roku 2009 (877 milionów). Wzrost ten z nadwyżką wyrównał załamanie rynku spowodowane kryzysem gospodarczym i przekroczył o 22 miliony przyjazdów najlepszy

w historii wynik przedkryzysowego roku 2008 (913 milionów). W skali światowej, zdecydowana większość destynacji odnotowała wzrost, często dwucyfrowy, liczby przyjazdów międzynarodowych. Pozwolił on na pełne odrobienie lub minimalizację strat poniesionych w roku 2009. Odrodzenie turystyki było szczególnie silne w gospodarkach wschodzących, w których przyjazdy rosły szybciej (+8%) niż w krajach rozwiniętych (+5%). Według prognozy UNWTO zróżnicowane tempo rozwoju turystyki odzwierciedla globalną sytuację gospodarczą i będzie cechować rok 2011 oraz lata następne.[1]

Kraje Azji i Pacyfiku były pierwszym regionem, w którym nastąpiło przełamanie kryzysu i wzrost o 13% (+22 miliony) liczby przyjazdów międzynarodowych. Wyniosła ona 204 miliony stanowiąc historyczny rekord, co zapewniło 22% udział regionu w międzynarodowym rynku turystycznym. Dwucyfrowa stopa wzrostu była powszechna dla wszystkich destynacji w regionie, w którym dynamiczny wzrost gospodarczy silnie pobudzał rozwój turystyki międzynarodowej. Największą dynamiką wzrostu wśród wszystkich regionów (+14%) odznaczał się Środkowy Wschód rejestrując 60 milionów przyjazdów w roku 2010. Było to znacznym osiągnięciem wobec faktu, że rok wcześniej liczba przyjazdów zmniejszyła się o 6%. Podstawą wzrostu liczby przyjazdów międzynarodowych do 150 mln w obu Amerykach (+7%) były oznaki ożywienia rynku w Stanach Zjednoczonych oraz witalność gospodarcza krajów Ameryki Łacińskiej. Afryka Subsaharyjska i Afryka Północna były jedynymi regionami świata, które wykazały dodatnią dynamikę przyjazdów międzynarodowych w kryzysowym roku 2009 (+4 i +3). Podobny wskaźnik wzrostu (+6%) utrzymały one w roku 2010 osiągając 49 milionów przyjazdów. Na popularność regionu wpłynęły rozgrywane w Republice Południowej Afryki Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej FIFA. Poprawę sytuacji odnotowano również w Europie (+3), która była regionem najsilniej dotkniętym przez kryzys. Trend wzrostowy uległ osłabieniu w kwietniu 2010 roku po zamknięciu przestrzeni powietrznej w następstwie wybuchu wulkanu Eyjafjallajökull i wskutek trwającej niepewności gospodarczej w niektórych krajach strefy euro. Na tym tle bardzo dobry wynik osiągnęły Niemcy (+12%) i Turcja (+6%) oraz wschodzące destynacje na Bałkanach i Południowym Kaukazie. Pomimo panującego kryzysu Europa utrzymała pozycję światowego lidera przyjmując 473 miliony turystów zagranicznych, co stanowiło 51% globalnej liczby przyjazdów międzynarodowych.[2]

[1] UNWTO, *World Tourism Barometer*, Advance Release, January 2011, s. 1-9.

[2] UNWTO, *World Tourism Barometer*, Vol. 9, 1, Excerpt, February 2011, s. 1-2.

Wpływy z turystyki międzynarodowej i czołowe rynki źródłowe w 2010 roku
International tourism receipts and the top outbound markets in 2010

Wstępna analiza wpływów z turystyki międzynarodowej w 2010 roku wykazała, że rosły one nieco wolniej niż międzynarodowe przyjazdy turystyczne, co jest typowe dla okresu pokryzysowego ożywienia. Liczba międzynarodowych przyjazdów turystycznych rośnie zazwyczaj szybciej od wpływów z turystyki, ponieważ rosnąca konkurencja zmusza usługodawców do utrzymywania niewygórowanych cen. Natomiast turyści częściej spędzają wakacje bliżej domu, kontrolują wydatki, skracają pobyt oraz szukają ofert odznaczających się bardzo dobrym stosunkiem ceny do wydajności. Wstępne wyniki za rok 2010 opracowane dla 47 największych destynacji turystycznych wykazały, że 12 z nich (26%) wciąż wykazywało spadek wpływów, których wzrost nastąpił w 35 destynacjach (74%), przy czym w 12 był dwucyfrowy. Liderami były gospodarki wschodzące. Bardzo dobry rezultat osiągnęły również Holandia, Japonia, Portugalia oraz Izrael.[3]

Wschodzące gospodarki zajmowały również czołową pozycję pod względem dynamiki wydatków turystów za granicą. Do wiodących rynków źródłowych należały bowiem Chiny (+17%), Federacja Rosyjska (+26%), Arabia Saudyjska (+28%) i Brazylia (+52%). Wśród tradycyjnych rynków źródłowych najsilniejsze odbicie nastąpiło w Australii (+9%), Kanadzie (+8%), Japonii (+7%) i Francji (+4%). Umiarkowany wzrost wydatków (+2%) wykazały rynki USA, Niemiec i Włoch. Natomiast źródłowy rynek brytyjski wygenerował wydatki o 4% mniejsze niż w przedkryzysowym roku 2008[4],[5]. Według prognozy FUR RA 2011 bieżący rok może zwiększyć wpływy z turystyki generowane przez źródłowy rynek niemiecki. Poprawa koniunktury gospodarczej w tym kraju wzmaga skłonność do zwiększonych wydatków podczas urlopu, bądź utrzymania ich na dotychczasowym poziomie.[6]

Największym rynkami źródłowym w segmencie wyjazdów zagranicznych były Niemcy, USA i Wielka Brytania (tabela 1). Prognoza IPK International przewiduje, że do roku 2020 w pierwszej szóstce rynków źródłowych znajdą się Chiny oraz Indie. Wzrośnie również znaczenie krajów Ameryki Łacińskiej, szczególnie Brazylii.

[3] UNWTO, *World Tourism Barometer*, Advance Release, op. cit.

[4] Ibidem

[5] IPK International,. *ITB World Travel Trends Report 2010/2011*. Messe Berlin GmbH 2010, s. 1-26.

[6] FUR, The 41st. Reiseanalyse RA 2011. First Results, ITB Berlin March 2011, s. 1-7.

Tabela 1. Dziesięć największych rynków źródłowych w roku 2010
Table 1. Top ten outbound markets in 2010

Miejsce w rankingu	Kraj	Liczba wyjazdów zagranicznych (mln)	Udział w rynku (%)
1	Niemcy	72,6	10
2	USA	64,0	9
3	Wielka Brytania	54,9	8
4	Francja	31,7	5
5	Kanada	27,3	4
6	Holandia	23,5	3
7	Włochy	22,4	3
8	Rosja	21,7	3
9	Japonia	19,6	3
10	Chiny	16,1	2

Źródło: IPK International,. *ITB World Travel Trends Report 2010/2011*. Messe Berlin GmbH 2010, s. 15.

Internet jako główne źródło informacji o ofertach urlopowych i znaczący kanał rezerwacji wyjazdów
The Internet as a major information source and a booking channel for holiday trips

Internet stał się znaczącym narzędziem planowania wyjazdów wakacyjnych. Więcej niż połowa podróżujących korzystała z Internetu jako źródła informacji w roku 2010. Przeszukiwanie Internetu było najczęściej szeroko zakrojone oraz intensywne czasowo. Przeciętny poszukiwacz informacji turystycznej odwiedził 13 stron internetowych i poświęcił na to 9 godzin. Około 25% potencjalnych turystów odwiedziło do 50 stron internetowych spędzając w sieci do 25 godzin (tabela 2).

Tabela 2. Liczba odwiedzanych stron i czas spędzony w Internecie w celu pozyskania informacji o ofertach wakacyjnych w 2010 roku
Table 2. The number of websites used and time spent online for holiday information purposes in 2010

Liczba odwiedzanych stron	**Liczba badanych (%)**	**Czas spędzony w Internecie (godz.)**	**Liczba badanych (%)**
1-6	31	1-4	33
7-19	47	5-12	45
25-50	22	12-25	22

Źródło: FUR, *The 41st. Reiseanalyse RA 2011*. First Results, ITB Berlin March 2011, s. 4-5.

W 2010 roku postępował proces stopniowych zmian strukturalnych w organizowaniu i rezerwacji pobytów wakacyjnych. W porównaniu do roku 2005 zwiększył się dwukrotnie udział portali internetowych (od +6,9 do +13,9%) oraz kwaterodawców on-line (+5,2%) w ogólnej liczbie rezerwacji, czego konsekwencją było zmniejszenie znaczenia biur podróży (-7,2%) i touroperatorów (-1,8%). Dzięki rozwojowi Internetu, bezpośrednie rezerwowanie ofert pobytu stało się prostsze dla indywidualnych turystów. Wiąże się z tym tendencja zakupu wybranych usług związanych z podróżą i wypoczynkiem kosztem kompletnych ofert pakietowych. Spowodowało to dostosowawczą reakcję touroperatorów, którzy oprócz sprzedaży pakietów zajęli się sprzedażą biletów, miejsc noclegowych i innych usług.[7]

Badania rynku przeprowadzone przez Instytut Gfk w Niemczech w styczniu i lutym 2011 roku wykazały, że stacjonarne biura podróży przestały być dominującym kanałem rezerwacji wczasów rodzinnych oddając niemal połowę udziału w rynku rezerwacjom dokonywanym poprzez portale internetowe. Dotyczy to przede wszystkim segmentu rezerwacji w ostatniej chwili oraz segmentu pobytów rezerwowanych z wyprzedzeniem od dwóch do sześciu miesięcy. Podstawowym czynnikiem wpływającym na wybór kanału rezerwacji jest cena oraz stopień złożoności oferty. Niemcy częściej dokonują rezerwacji ofert droższych w stacjonarnym biurze podróży, gdzie mogą jednocześnie liczyć na profesjonalne doradztwo. W przedziale cenowym powyżej 1000 EUR udział biur podróży w ogólnej liczbie rezerwacji wynosi 57%, a portali internetowych 30%. Trend ten ulega odwróceniu w przypadku tańszych ofert, nie przekraczających 750 EUR. Wówczas 47% turystów rezerwuje wakacje poprzez Internet, a 26% korzysta z usług stacjonarnego biura podróży. Kolejnym wskaźnikiem wspierającym tezę, że Internet jest wykorzystywany do zakupu tańszych ofert, jest jego wyższy o 9% udział w segmencie rezerwacji tanich hoteli trzygwiazdkowych. W hotelach wyższych kategorii nieznacznie, bo zaledwie o 3 do 6%, przeważają rezerwacje dokonywane w biurach podróży.[8]

Media społecznościowe i technologie mobilne w turystyce
Social media and mobile technologies in tourism

Media społecznościowe i technologie mobilne zasadniczo zmienią oblicze przemysłu turystycznego w nieodległej przyszłości. Coraz więcej podróżujących jest członkami grup społecznościowych. W Stanach Zjednoczonych ich liczba wynosi około 79 milionów, co stanowi 52% populacji dorosłych turystów. Tworzą oni niezwykle atrakcyjny segment konsumencki rynku wewnętrznego o wartości 102,9 mld USD, w porównaniu do 69,5 mld USD generowa-

[7] D. Wiegand, R. Schrader, M. Lohmann, *RA 2011. Erste Ergebnisse*, ITB Berlin, März 2011, s. 1-6.
[8] GfK Travel Insights, *Trends in Tourism in Summer 2011*, ITB Berlin, 9th March 2011, s. 1-18.

nych przez segment nie korzystających z mediów społecznościowych. Przedstawiciele grupy społecznościowej podróżują częściej w ciągu roku, ale wydają mniej w trakcie poszczególnych wyjazdów niż tradycjonaliści. Są oni też w znacznej części członkami grup miłośników podróżowania organizujących się na portalach społecznościowych wokół wybranych dostawców usług turystycznych. Na przykład linie lotnicze Air Asia grupują około jednego miliona użytkowników Facebooka i przez ten portal sprzedają prawie 13% usług. W Japonii 20% lotów krajowych jest rezerwowanych przez telefony komórkowe. Pomimo to, zdecydowana większość członków portali społecznościowych bardziej ufa konwencjonalnej informacji turystycznej umieszczonej na stronach internetowych oraz tradycyjnym źródłom informacji jak: przyjaciele, rodzina, broszury i różne media. Świadczy to o wczesnej fazie rozwoju segmentu mediów społecznościowych na rynku turystycznym.[9]

Wielki sukces rynkowy smartfonów różnych marek otworzył szereg sposobności rozwoju przemysłu turystycznego. Prawie 40% podróżnych w skali międzynarodowej posiada smartfony z dostępem do Internetu i poczty elektronicznej oraz innymi funkcjami. Ponad 40% użytkowników smartfonów wykorzystuje je do pobierania informacji o destynacjach turystycznych. Około 34% turystów biznesowych i 26% urlopowiczów używa ich do zmiany warunków rezerwacji już w trakcie podróży. Około 37% urlopowiczów korzysta podczas pobytu na wakacjach z mobilnych sieci społecznościowych umieszczając na bieżąco zdjęcia i inne materiały na takich portalach jak na przykład Facebook czy Flickr. Przemysł podróży i turystyki odpowiada na ten trend tworząc odpowiednie aplikacje i strony internetowe dostosowane do smartfonów. Jednym z megatrendów w tym zakresie jest używanie smartfonu wyposażonego w odbiornik GPS wraz odpowiednią aplikacją jako osobistego przewodnika turystycznego.[10]

LOHAS jako perspektywiczna nowość w grupie wyższych segmentów rynku turystycznego
„LOHAS" as a potential premium tourism customers

LOHAS jest akronimem nowego zjawiska społecznego Lifestyle of Health and Sustainability, które ukształtowało się w ostatnim dziesięcioleciu i jest uważane za jeden z głównych nurtów współczesnego ruchu konsumenckiego. Jego członkowie, nazywani potocznie Lohasami, są dobrze sytuowani i wykształceni, mają wysoki poziom świadomości społecznej i ekologicznej. Ich styl życia skupia się na zdrowiu i sprawności psychofizycznej, środowisku oraz rozwoju osobistym, który nie narusza równowagi ekosystemowej i społecznej

[9] IPK International, *op. cit.*
[10] Ibidem

sprawiedliwości. Lohasi przestrzegają zasad odpowiedzialnej i etycznej konsumpcji, nie rezygnując jednocześnie z luksusu. Dokonując zakupów kierują się zasadą „mniej znaczy więcej". Dlatego kupują drożej, ale mniej, a produkty i usługi, jakie wybierają są najwyższej jakości. Interesują się duchowością i nowymi technologiami. Myślą globalnie, są bardzo mobilni i tolerancyjni. Preferują te formy turystyki proekologicznej, które spełniają określone normy etyczne i społeczne filozofii LOHAS. Są jednocześnie bardzo krytycznymi konsumentami, szczególnie wobec praktyk zielonego kłamstwa marketingowego (greenwashing). Szacuje się, że liczba Lohasów w krajach Europy Zachodniej obejmuje od 5 do 30% dorosłej populacji. W Stanach Zjednoczonych do segmentu LOHAS należy około 41 milionów osób, co stanowi 19% populacji pełnoletnich konsumentów. Szacunkowy popyt tego segmentu na dobra i usługi w ujęciu wartościowym wynosi w USA 209 mld USD, w czym mieści się duży rynek ekoturystyczny oceniany na 42 mld USD.[11]

Według badań przeprowadzonych w 2010 roku w Niemczech, 20% populacji można zakwalifikować do segmentu LOHAS. Lohasi niemieccy są na ogół mieszkańcami dużych miast. Preferują wakacje na plaży oraz krótkie wyjazdy urlopowe, których treścią jest turystyka kulturowa, sport, wędrowanie i wellness. Spędzają wakacje we własnym kraju (53%), Austrii (14%) oraz Włoszech (12%). Pozostali wypoczywają w różnych destynacjach europejskich i tylko 4% rezerwuje wyjazdy długodystansowe. Ważne są dla nich ekologiczne aspekty pobytu (64%), ale kluczowym czynnikiem jest cena (77%). Mniejsze znaczenie ma marka (45%).[12] Społeczność LOHAS działa również w Polsce, gdzie realizuje swoją misję poprzez powołaną w tym celu fundację[13].

Ogólna prognoza stanu turystyki w 2011 roku
The outline of tourism prospects for 2011

Według najnowszej prognozy opublikowanej przez UNWTO w 2011 roku globalna liczba przyjazdów międzynarodowych będzie rosła wolniej i osiągnie poziom od +4 do +5%. Pozytywny trend zapoczątkowany w roku 2010 znalazł odbicie we wzroście wskaźnika optymizmu w turystyce UNWTO do poziomu 140. Wskaźnik ten odzwierciedla bieżący stan turystyki i krótkoterminową prognozę jej rozwoju. Jest on odzwierciedleniem opinii około 340 ekspertów z całego świata tworzących panel turystyczny UNWTO. Przez 20 kryzysowych miesięcy od kwietnia 2008 roku jego wartość była mniejsza od 100. Według stosowanej skali ocena 100 punktowa oznacza stan stagnacji. Wskaźnik optymizmu w lutym 2011 roku był bardzo wysoki w przypadku destynacji wscho-

[11] Ibidem

[12] Schober Lifestyle-Report, *LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability: neue Einblicke in den neo-ökologischen Lifestyle*, Schober Information Group, Ditzingen/Stuttgart, 2010, s. 1-17.

[13] www.lohas.org.pl

dzących, przede wszystkim w Azji i w regionie Pacyfiku (151) oraz w obu Amerykach (143). Skorzystają one z dużego popytu zgłaszanego przez rynki krajów sąsiednich. Podstawowym zagrożeniem dla rynku turystycznego w krajach rozwiniętych jest niepewna sytuacja ekonomiczna kształtująca wysokie bezrobocie i zmniejszająca wskaźnik ufności konsumenckiej.[14]

Największym problemem światowej branży turystycznej jest obecnie wysoka stopa bezrobocia, która powinna się stopniowo zmniejszać w roku 2011. Nie skompensuje to jednak liczby miejsc pracy utraconych podczas kryzysu gospodarczego. Innym zagrożeniem odrodzenia gospodarki turystycznej jest rosnące opodatkowanie kosztów podróży, które wprowadzają rządy niektórych państw w celu zmniejszenia deficytu budżetowego. Nadmierny fiskalizm spowoduje jednak, że turystyka przestanie być stymulatorem wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, co w efekcie pogłębi wewnętrzną niestabilność budżetową.[15]

Plany urlopowe Europejczyków w roku 2011
The holiday plans of Europeans for 2011

Wyjazd na urlop trwający co najmniej pięć dni jest integralnym składnikiem jakości życia Europejczyków. Według reprezentatywnych badań przeprowadzonych w styczniu w dziesięciu krajach europejskich najintensywniej w roku 2011 zamierzają wypoczywać Holendrzy, Brytyjczycy i Duńczycy. Około 60% ankietowanych Polakow i Rosjan nie planuje wyjazdu na dłuższy urlop. Jest to odzwierciedleniem o wiele niższego poziomu dochodów mieszkańców obu krajów w porównaniu do przodujących gospodarczo państw UE (Tabela 3).

Europejczycy mają sprecyzowane oczekiwania wobec warunków wypoczynku. Najważniejszy jest dla nich korzystny stosunek ceny do wydajności, którego miernikiem jest standaryzowana jakość w rozsądnej cenie. Kluczową rolę odgrywa również ładny krajobraz, który ma szczególne znaczenie dla pełni zadowolenia urlopowiczów z Polski, Danii, Włoch i Francji. Polacy cenią spokój, a Brytyjczycy czystość. Duże znaczenie ma również gościnność i serdeczność personelu.[16]

[14] UNWTO, *World Tourism Barometer*, Vol. 9, 1, op. cit.

[15] UNWTO, *International Tourism 2010. Multi-speed recovery*, Madrid, Spain 17 January 2011, s. 1-3.

[16] Stiftung für Zukunftsfragen,*Tourismusanalyse 2011*, Urlaubslust 1, 2011, s. 66-83.

Tabela 3. Plany urlopowe Europejczyków i główne kryteria wyboru miejsca urlopu w 2011 roku
Table 3. The holiday plans of Europeans and main criteria for choosing a destination in 2011

Kraj	Planowany wyjazd urlopowy na co najmniej 5 dni (%)			Najważniejsze kryteria wyboru miejsca urlopu			
	Tak	Nie	Nie wiem	1	2	3	4
Austria	48	28	24	Stosunek cena/wydajność	Ładny krajobraz	Gościnność	Czystość
Dania	59	34	7	Ładny krajobraz	Gościnność	Atmosfera	Czystość
Francja	40	43	18	Ładny krajobraz	Stosunek cena/wydajność	Gwarancja słońca	Atrakcje turystyczne
Hiszpania	40	45	15	Stosunek cena/wydajność	Ładny krajobraz	Atrakcje turystyczne	Spokój
Holandia	82	4	14	Stosunek cena/wydajność	Ładny krajobraz	Gościnność	Atmosfera
Niemcy	45	22	33	Stosunek cena/wydajność	Ładny krajobraz	Gościnność	Czystość
Polska	19	60	21	Ładny krajobraz	Spokój	Stosunek cena/wydajność	Gwarancja słońca
Rosja	24	61	15	Stosunek cena/wydajność	Możliwość kąpieli w akwenach	Atmosfera	Łatwa dostępność
Wielka Brytania	58	30	12	Stosunek cena/wydajność	Czystość	Gościnność	Gwarancja słońca
Włochy	42	40	18	Ładny krajobraz	Stosunek cena/wydajność	Bezpieczeństwo	Gościnność

Źródło: Stiftung für Zukunftsfragen, *Tourismusanalyse 2011*, Urlaubslust 1, 2011, s. 66-83.

Podsumowanie
Conclusion

Turystyka wielokrotnie przeżywała okresy stagnacji oraz znajdowała się w poważnych sytuacjach kryzysowych wywołanych przyczynami naturalnym, bądź polityczno-gospodarczymi. Zawsze jednak przemysł turystyczny wykazywał zdumiewającą odporność na zaburzenia, po czym odradzał się silniejszy i zdrowszy ekonomicznie. Odporność na kryzys z biegiem czasu stała się jego cechą szczególną. W roku 2010 światowa gospodarka turystyczna potwierdziła swą nadzwyczajną żywotność i odrobiła z nawiązką straty poniesione w latach 2008 i 2009. Rok 2011 otwiera kolejny etap dynamicznego rozwoju turystyki pomimo globalnych zagrożeń powodowanych wysoką stopą bezrobocia oraz nadmiernym fiskalizmem.

Literatura
Bibliography

FUR, *The 41st. Reiseanalyse RA 2011. First Results*, ITB Berlin March 2011.
GfK Travel Insights, *Trends in Tourism in Summer 2011*, ITB Berlin, 9th March 2011.
IPK International,. *ITB World Travel Trends Report 2010/2011*. Messe Berlin GmbH 2010.
Schober Lifestyle-Report, *LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability: neue Einblicke in den neo-ökologischen Lifestyle*, Schober Information Group, Ditzingen/Stuttgart, 2010.
Stiftung für Zukunftsfragen, *Tourismusanalyse 2011*, Urlaubslust 1, 2011.
D. Wiegand, R. Schrader, M. Lohmann, *RA 2011. Erste Ergebnisse*, ITB Berlin, März 2011.
UNWTO, *World Tourism Barometer*, Advance Release, January 2011.
UNWTO, *International Tourism 2010. Multi-speed recovery*, Madrid, Spain 17 January 2011, s. 1-3.
UNWTO, *World Tourism Barometer*, Vol. 9, 1, Excerpt, February 2011.
www.lohas.org.pl

Turystyka wobec kryzysu w świetle raportów i prognoz przedstawionych podczas Międzynarodowej Giełdy Turystycznej ITB 2011 w Berlinie

Streszczenie

Rok 2010 przyniósł silne odrodzenie turystyki międzynarodowej. Liczba międzynarodowych przyjazdów turystycznych zwiększyła się o 6,7% w porównaniu do roku 2009, a jej wzrost był dodatni we wszystkich regionach świata. Globalna liczba przyjazdów międzynarodowych wyniosła 935 milionów. Było to o 22 miliony więcej, niż w najlepszym przedkryzysowym roku 2008. Tempo wychodzenia turystyki z kryzysu było zróżnicowane, a jego główną siłą napędową były gospodarki wschodzące i nowo uprzemysłowione. Gospodarka turystyczna będzie kontynuować wzrost w roku 2011, ale w wolniejszym tempie. Internet stał się podstawowym źródłem informacji turystycznej i narzędziem rezerwacji pobytów urlopowych. Media społecznościowe i technologie mobilne w zasadniczy sposób zmienią oblicze przemysłu turystycznego w najbliższej przyszłości.

Tourism in the face of crisis in the light of the reports and forecasts presented during the International Tourist Fair ITB 2011 in Berlin

Summary

International tourism recovered strongly in 2010. International tourism arrivals were up by 6,7% compared to 2009, with positive growth reported in all world regions. Worldwide, the number of international tourist arrivals reached 935 million, 22 million more than the pre-crisis peak level of 2008. However, recovery came at different speeds and was primarily driven by emerging

and newly industrialized economies. Growth is expected to continue for the tourism sector in 2011 but at a slower pace. The Internet has established itself as an essential information source and booking tool for holiday trips. Social media and mobile technology will dramatically change the face of the tourism industry in the near future.

MAGDALENA JAKUBOWSKA
Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu

Funkcje i dysfunkcje turystyki w ujęciu mikro- i makroekonomicznym

Economic functions and dysfunctions of tourism in terms of micro- and makroeconomic

Wprowadzenie
Introduction

Związki turystyki z ekonomią są bardzo wyraźnie. Podróżowanie to zaspokajanie rozmaitych potrzeb odwiedzających. Wpływa to na rozwój gospodarczy państw i regionów świata, zarówno tych, do których turyści przybywają, jak i tych, z których pochodzą. Skutki podróżowania są istotne dla kondycji gospodarki i społeczeństw. Mogą mieć pozytywny i negatywny charakter. Badacze zgodni są, że mamy do czynienia zarówno z funkcjami, jak i dysfunkcjami turystyki w sferze ekonomii. Najczęściej przytacza się przykłady pozytywnego wpływu na gospodarkę, gdy mowa o dysfunkcjach wielu autorów podnosi raczej kwestie związane z kulturą czy stanem środowiska. R. Seweryn[1] wskazuje, że teoretycy zaczynają zauważać, że turystyka ma mniejsze znaczenie dla rozwoju całego kraju, niż się zakłada lub też, że przyczynia się do koniunktury tylko pewnych regionów.

Celem niniejszego opracowania jest usystematyzowanie funkcji i dysfunkcji turystyki w ujęciu mikro- i makroekonomicznym. Wspomniane skutki dotyczą wpływu turystyki na odwiedzany region wynikających z turystyki krajowej i przyjazdowej. Nie uwzględniono tutaj efektów turystyki wyjazdowej. Zaproponowany podział na mikro- i makroekonomię jest próbą autora uporządkowania wspomnianych skutków w dwóch ekonomicznych ujęciach.

Jak wyjaśnia D. Begg[2] analiza mikroekonomiczna zajmuje się szczegółowym badaniem indywidualnych decyzji dotyczących pojedynczych towarów, tutaj najważniejsze jest zrozumienie zasad działania poszczególnych rynków.

[1] Seweryn R. *Potencjalne negatywne konsekwencje rozwoju międzynarodowego ruchu turystycznego,* Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 579, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 89.

[2] Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Makroekonomia zaś kładzie nacisk na wzajemne związki zachodzące w gospodarce jako całości. Upraszcza się analizę poszczególnych elementów badanej całości w trosce o przejrzystość obrazu działania całej gospodarki. W zaproponowanym podziale przyjęto, że w ujęciu mikroekonomicznym funkcje i dysfunkcje ekonomiczne odnoszą się do pojedynczych podmiotów gospodarczych i do powiązań między nimi. Należy pamiętać, że podmiotem gospodarczym jest tutaj przedsiębiorstwo, turysta, mieszkaniec obszaru recepcji turystycznej. W ujęciu makroekonomicznym określono skutki ruchu turystycznego dla odwiedzanego obszaru jako całości w powiązaniu z innymi działami gospodarki ze szczególnym uwzględnieniem takich zagadnień jak wymiana międzynarodowa, ogólny poziom cen, problemy rynku pracy, wielkość produkcji. W zasadzie w badaniach makroekonomicznych mówi się o obszarze całego kraju, ale mogą one dotyczyć też mniejszych obszarów, ważne, aby było to spojrzenie na całą gospodarkę z tzw. lotu ptaka.

Mikroekonomiczne funkcje turystyki
Microeconomic functions of tourism

Wśród mikroekonomicznych funkcji turystyki pierwotną jest zapotrzebowanie zgłaszane przez pojedynczych turystów w obszarze recepcji turystycznej. Dla odwiedzającego popyt jest odzwierciedleniem odczuwanych przeniesionych potrzeb ze swojego stałego miejsca zamieszkania (zaspokojenie uczucia głodu) oraz potrzeb wynikających z podróży (chęć obejrzenia panoramy wizytowanego miasta z wieży widokowej). Lokalni przedsiębiorcy powinni zatem przygotować ofertę odpowiadającą temu zapotrzebowaniu, licząc się z faktem, że turyści z inną wrażliwością reagują na zmiany cen i dochodu w przypadku popytu na dobra i usługi turystyczne niż na pozostałe. Wrażliwość tę wyraża się poprzez ekonomiczną miarę elastyczności (m.in. cenowej i dochodowej) popytu. Podmioty gospodarcze z tego rejonu powinny zadbać o to, by znaczna część zakupów związanych z podróżną odwiedzający realizowali w odwiedzanym regionie. Co prawda, popyt turystyczny charakteryzuje się dużą mobilnością[3], ale część aktów kupna – sprzedaży dokonuje się jeszcze w miejscu zamieszkania. Stwierdzono[4], że turyści w trakcie podróży, czyli w miejscu recepcji turystycznej, charakteryzują się skłonnością do spontanicznych, czy niczym nieuzasadnionych wydatków przy dużej akceptacji dla wysokich cen. Oznacza to niską elastyczność cenową, prowadzącą nawet do przekroczenia zakładanej kwoty wydatków przeznaczonych na wyjazd. Wynika to charakteru wyjazdów turystycznych a także z niskiego rozeznania w sytuacji rynkowej. Nie dotyczy to

[3] za: Niezgoda A., Zmyślony P., *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2006, s. 42.

[4] za: Niezgoda A., Zmyślony P., op.cit, s. 55.

jednak konsumentów, którzy posiadają już pewne turystyczne doświadczenie lub lepiej przygotowują się do podróży. W ich przypadku elastyczność cenowa popytu jest już wyższa, czyli są bardziej wrażliwi na zmiany cen. Na wspomnianą wrażliwość wpływa też postrzeganie konsumpcji turystycznej przez samego turystę. Istotne jest, czy podróż dla niego to dobro podstawowe, wyższego rzędu, czy luksusowe. Dla tych ostatnich bowiem spotykamy się z paradoksem Veblena. Zgodnie z prawem popytu wielkość zgłaszanego zapotrzebowania zwiększa się ceteris paribus wraz ze spadkiem ceny. Nie dotyczy to jednak dóbr luksusowych, dla których właśnie pomimo rosnącej ceny – popyt na dane dobro wzrasta. Elastyczność cenowa popytu turystycznego zależy też od rodzaju turystyki, przykładowo jest ona wysoka dla wypoczynkowej, a niska dla poznawczej, specjalistycznej, biznesowej i kongresowej. Ponadto sam popyt turystyczny jest podatniejszy na zmiany w dochodach niż na zmiany cen[5]. Podróżowanie to dla większości dobro wyższego rzędu, dla których konsumpcja pojawia się dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu[6]. To istotna cecha, na którą przedsiębiorcy turystyczni powinni zwrócić uwagę i wykorzystać zwłaszcza, że wspomniana reakcja zależy od rodzaju turystyki i rodzaju klienta. Wtedy właśnie tempo wzrostu zgłaszanego zapotrzebowania na takie usługi jest szybsze niż tempo wzrostu dochodów.

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, podmioty gospodarcze obszaru recepcji turystycznej powinny odpowiednio kształtować swoją ofertę w stosunku do potrzeb turystów, szczególnie biorąc pod uwagę niską elastyczność cenową. Akceptacja wyższych, czy wysokich cen usług turystycznych przez odwiedzających powinna prowadzić do wyższej rentowności działalności gospodarczej. Można zatem turystyce przypisać funkcję wyższej zyskowności.

Pojawienie się turystów w określonym obszarze daje możliwość istniejącym podmiotom gospodarczym poszerzenia swojej dotychczasowej oferty o dobra i usługi skierowane do odwiedzających. Jest to sposobność do dywersyfikacji prowadzonej działalności gospodarczej, którą należy postrzegać jako sposób na zabezpieczenia się na wypadek niepowodzeń w jednej z pozostałych realizowanych dziedzin.

Ruchowi turystycznemu należy także przypisać kolejną mikroekonomiczną funkcję mianowicie aktywizację zawodową lokalnych społeczności. Po pierwsze mieszkańcy obszaru recepcji turystycznej mogą założyć działalność gospodarczą, która by nie powstała, gdyby nie obecność turystów w regionie. Dzięki

[5] za: Niezgoda A., Zmyślony P., op.cit, s. 51

[6] Zgodnie z prawem Engla, które mówi, że w miarę wzrostu przeciętnego dochodu na jednego członka rodziny nie tylko rośnie ogólny popyt, ale zmienia się również jego struktura. Zmiany te idą w kierunku zmniejszenia procentowego udziału wydatków na żywność oraz na inne dobra niższego rzędu i zwiększenia wydatków na dobra niższego rzędu i zwiększenia udziału wydatków na dobra wyższego rzędu - cyt.za: Nasiłowski M., *System rynkowy, Podstawy mikro- i makroekonomii,* Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 86.

temu możliwe jest rozwiązanie problemów poszczególnych jednostek związanych z brakiem pracy, czy zbytu na ich produkty czy usługi. Po drugie w regionie turystycznym dla obsługi turystów powstanie szereg nowych miejsc pracy w takich usługach, jak: noclegowe, gastronomiczne, transportowe, przewodnictwo, usługi w zakresie sportu i rekreacji, wellnes, rozrywka oraz w biurach podróży a także usługi gospodarki turystycznej: telekomunikacja, bankowość, ubezpieczenie, informatyka, reklama, czy budownictwo i szkolnictwo. Są to miejsca pracy zarówno wymagające wysokich kwalifikacji od zatrudnionych, jak te dla osób bez nich.

Zarówno zakładanie działalności gospodarczej, jej poszerzanie, a także znajdowanie zatrudnienia bezpośrednio przyczynia się do pojawienia się lub zwiększenia dochodów ludności miejscowej albo zwiększenia dochodów uprzednio zatrudnionych. Dzięki temu wzrasta zamożność mieszkańców odwiedzanego regionu, a przez to zgłaszają oni zwiększone zapotrzebowanie na nabywane dobra i usługi. Wynika to także z rozbudzenia nowych potrzeb na przykład na skutek przejmowania stylu życia, zaobserwowanego u turystów. Zatem także w ten sposób wydatki turystów poprzez zakupy mieszkańców ponownie wracają do przedsiębiorców powodując ich zwiększone zyski.

Wielu spośród badaczy (m.in. A. Matczak[7], St. Wodejko[8] i Wł. Alejziak[9]) określa szereg skutków ruchu turystycznego w obszarze recepcji turystycznej w formie wynikających z siebie zdarzeń. W zasadzie są oni zgodni, co do kolejnych efektów, ewentualne różnice polegają na akcencie na jednym z nich. Wspomniany ciąg zdarzeń układa się w przyczynowo – skutkowy model, który zaprezentowano na rys.1. Pierwotną konsekwencją ruchu turystycznego jest popyt przeniesiony i popyt dodatkowy zgłaszany przez turystów. Dla jego zaspokojenia powstają nowe podmioty gospodarcze, a istniejące poszerzają swoją ofertę o usługi z zakresu obsługi turystów. Jednocześnie sami zaspokajając swoje zapotrzebowanie zostawiają w odwiedzanym obszarze pieniądze. Autorzy są zgodni, że te wydatki turystów powodują efekt mnożnikowy w turystyce. W odpowiedzi na zgłaszane potrzeby i pragnienia odwiedzających druga strona przygotowuje usługi, które zaspokajają deklarowane zapotrzebowanie. Na rynku turystycznym zaczyna funkcjonować szereg podmiotów gospodarczych, względnie istniejące podmioty poszerzają swoją działalność o nową branżę. Nowe i dotychczasowe przedsiębiorstwa mają możliwość realizowania polityki dywersyfikacji swojej działalności, co sprzyja lepszemu zabezpieczeniu przyszłości prowadzonej firmy. Dla obu wymienionych rodzajów podmiotów reprezentujących stronę podaży turystyka staje się istotnym źródłem dochodów lub warunkuje utrzymanie się podmiotu na rynku, czy też jego rozwój (wszystko

[7] Matczak A., *Model badań ruchu turystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.

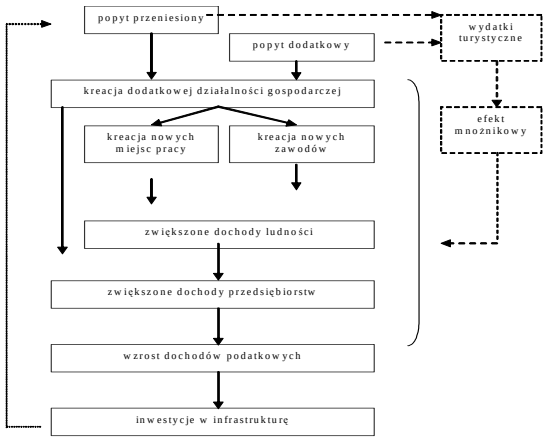
[8] Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.

[9] Alejziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, ALBIS, Kraków 1999.

zależy od przyjętych celów działania). Poprzez dochody podmiotów gospodarczych świadczenie usług w sferze turystyki zwiększa lub warunkuje dochody osób prowadzących działalność gospodarczą i ich rodzin, a dalej dochody osób zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach. Ruch turystyczny dla przedsiębiorców zatem jest istotnym czynnikiem otwierania się nowych możliwości. Turystyka daje dodatkowe dochody pieniężne ludności, przedsiębiorstwom i administracji samorządowej lub centralnej (poprzez zwiększone kwoty pochodzące z podatków lub dochody przedsiębiorstw będących własnością państwową lub komunalną). Przykładowo ustalono, że w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w polskich gminach nadmorskich turystyka przyczyniła się do wzrostu dochodów budżetów lokalnych o 20%[10]. Te dodatkowe dochody skutkują bezpośrednio nowymi inwestycjami, modernizacją istniejącej infrastruktury. Szczegółowo wymieniają je Z. Kruczek i P. Zmyślony[11]. Są to:

- sieci energetyczne, wodociągowe, kanalizacyjne, gazowe, telefoniczne,
- gospodarka odpadami, utrzymanie zieleni, oświetlenia, budowa ulic i budynków,
- zapewnienie dostępności usług społecznych, takich jak: zakłady opieki zdrowotnej, apteki, instytucje kulturalne, biblioteki, obiekty pocztowe, kościoły, bezpieczeństwo i porządek publiczny,
- komunikacja, tj. długość i stan dróg samochodowych, kolejowych i wodnych oraz stan ilość i stan węzłów komunikacyjnych, tj. dworców kolejowych, autobusowych, portów lotniczych, przystani wodnych.

Rysunek 1. Przyczynowo-skutkowy model wpływu turystyki na obszar recepcji turystycznej
Figure 1. Causal model of the impact of tourism on the tourist destinations



Źródło: opracowanie własne

[10] Derek M., Kowalczyk A., Swianiewicz P., *Wpływ turystyki na sytuację finansową i rozwój miast w Polsce (na przykładzie miast średniej wielkości)*, Prace i Studia Geograficzne Tom 35, Warszawa 2005, s. 200.

[11] Kruczek Z., Zmyślony P., *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków 2010.

Mikroekonomiczne dysfunkcje turystyki
Mikroeconomic dysfunctions of tourism

Obok mikroekonomicznych funkcji turystyki należy wymienić szereg efektów o negatywnym charakterze. Jedną z pierwszych dysfunkcji jest sezonowość, zarówno działalności gospodarczej, jak i zatrudnienia. Istotna jest oczywiście sama kwestia pojawienia się nowych przedsiębiorstw, ich rozwoju, czy też zaistnienia nowych miejsc pracy, ale w wielu regionach będą one przynosiły dochody czy wynagrodzenie tylko w części roku. Warto to brać pod uwagę, ponieważ i podmioty i zatrudnieni muszą odpowiednio zabezpieczyć się na miesiące, w których do obszaru recepcji turystycznej przyjeżdża mniej turystów lub starać się wydłużać tzw. sezon turystyczny, który pierwotnie wynika najczęściej z warunków klimatycznych.

Inną dysfunkcją w skali mikro jest zajmowanie przez ludność miejscową stanowisk niższego szczebla w obsłudze turystów, co jest najczęściej pochodną ich wykształcenia czy umiejętności. Skutkuje to w zasadzie niższym wynagrodzeniem od tego pierwotnie oczekiwanego za zatrudnienie w turystyce.

Badacze wskazują też na konieczność ponoszenia kosztów, których wcześniej w regionie nie było. Przykładem mogą być wydatki ponoszone przez miejscowych na leczenie chorób, które przywożą turyści. Dla rdzennych mieszkańców są to często zupełnie nowe schorzenia, na które ich organizmy nie są przygotowane.

W obszarze recepcji turystycznej kolejną dysfunkcją są zmiany wartości gruntów. Zainteresowanie ziemią w miejscach atrakcyjnych turystycznie powoduje wzrost jej wartości, niemniej jednak na tych terenach może dojść do spekulacji gruntami, w efekcie rodzimi właściciele zarabiają na sprzedaży mniej, niż można by się spodziewać. Poza tym w przypadku wprowadzenia programów ochrony środowiska, np. poprzez ustanowienie terenów parków narodowych, wartość ziemi obniża się z uwagi na mniejsze albo żadne możliwości jej wykorzystania, na przykład na cele budowlane.

Makroekonomiczne funkcje turystyki
Macroeconomic functions of tourism

W ujęciu makroekonomicznym funkcją podstawową ruchu turystycznego jest zwiększony globalny popyt na dobra i usługi w miejscu recepcji turystycznej, co wynika trzech zasadniczych przyczyn. Pierwszą jest globalny popyt przeniesiony przez turystów z miejsca zamieszkania, drugą ich nowy globalny popyt zgłaszany w miejscu recepcji turystycznej. Trzecią zaś nowy globalny popyt, który pojawia się u rodzimej ludności na skutek rozbudzonych potrzeb.

Do obszaru recepcji turystycznej napływają też dewizy. Po pierwsze, to efekt wydatków turystów, którzy w zamian za nabywane dobra pozostawiają

pieniądze. Po drugie skutek powstających w inwestycji podmiotów zagranicznych. Pieniądze pozostające w regionie pozostają w obiegu gospodarczym w ramach kolejnych aktów kupna – sprzedaży. W ten sposób pierwotny wpływ pozostawionych dewiz zostaje kilkakrotnie wzmocniony, co znajduje odzwierciedlenie w modelu efektów mnożnikowych.

Efektem podwyższonego globalnego popytu i globalnej podaży jest zwiększona wartość dodana, której sumaryczna wartość jest podstawową produktu krajowego brutto (PKB). Przyrastające wartości produkcji globalnej, czyli wzrost gospodarczy są dowodem wzrastającego poziomu dobrobytu obszaru odwiedzanego przez turystów.

Efekty mnożnikowe oraz redystrybucja dochodów powodują napędzanie gospodarki w innych jej gałęziach, takich jak chociażby: budownictwo, szkolnictwo, bankowość, ubezpieczenia. Poza tym turystyka sprzyja restrukturyzacji gospodarczej obszarów, kiedy to nierentowne dziedziny gospodarki zastępowane są innymi (często takimi, na jakie wcześniej nie było zapotrzebowania). Funkcja ta dotyczy przykładowo obszarów, w których dominował obecnie niepotrzebny gospodarce przemysł. Sama zaś obecność przemysłu turystycznego przy zachowaniu istnienia dotychczasowych gałęzi sprzyja dywersyfikacji gospodarczej kraju.

Obecność turystów, a co za tym idzie często inwestorów zagranicznych a także rozwój lokalnej przedsiębiorczości ułatwia wdrażanie nowych technologii. Ponownie koniecznej nie tylko dla bezpośredniej obsługi odwiedzających, ale dla rodzimych mieszkańców.

Ruch turystyczny stwarza okazję do rozwoju infrastruktury w odwiedzanym regionie. Dotyczy to zarówno typowego zaplecza dla obsługi turystów, jak i tego poza turystycznego, który sprzyja odwiedzającym, a przede wszystkim jest adresowany do mieszkańców. Taką infrastrukturą tworzą wyremontowane chodniki na terenach zamieszkałych, apteki, bankomaty, także ścieżki rowerowe, place zabaw, aquaparki.

Kolejnymi obserwowanymi funkcjami makroekonomicznymi turystyki są zjawiska na rynku pracy. Przede wszystkim jest to wzrost zatrudnienia, jako że turystyka jest „osobochłonną" dziedziną gospodarki. Większość przygotowywanych produktów dla turystów to w zasadzie usługi i wymagają one do ich świadczenia - pracowników. Co więcej, gros stanowisk pracy nie wymaga wysokich kwalifikacji i stąd jest szansą tych mieszkańców regionu, którzy nie posiadają kwalifikacji.

Obecność turystów powoduje w obszarze recepcji turystycznej powstawanie nowych zawodów. Mogą to być zawody nowe dla regionu lub nowe w sensie globalnym. Przykładem niech będzie kelner, pokojowa, recepcjonista, ale też animator czasu wolnego, instruktor nordic walking, fizjoterapeuta.

Na rynku pracy dzięki temu istnieje możliwość ograniczenia stopy bezrobocia. Wspomniane: „osobochłonność", nowe zawody, zakładanie działalności gospodarczej ogranicza rozmiary zasobu osób poszukujących zatrudnienia. Właśnie dzięki turystyce szereg osób opuszcza ten zasób i staje się pracownikami lub decyduje się na własną firmę.

Kolejna funkcja makroekonomiczna turystyki związana jest z wymianą międzynarodową. Rzecz jasna dla obszaru całego państwa związana jest ona między innymi z obecnością turystów z poza granic tego kraju. W zasadzie w niniejszych rozważaniach można nawet uznać za wymianę międzynarodową turystyczne wyjazdy z i do badanego obszaru recepcji turystycznej. Co prawda jest to trudniej mierzalne, ale jest zasadne. Jak wcześniej wyjaśniano każdy przyjazd turystyczny i związane z nim zakup jest eksportem. W tradycyjnym modelu bilansu płatniczego właśnie nadwyżka eksportu jest korzystna dla danego kraju. Stąd przybywający turyści zwiększają dodatni bilans płatniczy i za sprawą swych wydatków poprawiają kondycję gospodarczą regionu.

Wymiana międzynarodowa pomiędzy regionem a pozostałym obszarem przynosi jeszcze dodatkowy efekt w skali makroekonomicznej. Jest to redystrybucja dochodów od obszarów zamożniejszych do mniej zamożnych[12], co także powoduje gospodarcze wyrównanie regionów. Należy uznać, że odbywa się ono w naturalny sposób, nie jest wymuszone między innymi podatkami nałożonymi na tereny zamożniejsze celem wspierania tych biedniejszych.

Ostatnią makroekonomiczną funkcją turystyki jest zwiększenie wpływów do budżetu centralnego i lokalnego. Dzieje się to za sprawą chociażby zwiększonych dochodów ludności i firm.

Makroekonomiczne dysfunkcje turystyki
Macroeconomic dysfuctions of tourism

W ujęciu makroekonomicznym można wymienić też szereg dysfunkcji we wszystkich obszarach zainteresowań ekonomii. Przede wszystkim podkreśla się niezrównoważony rozwój gospodarczy, rozumiany jako inwestowanie tylko w wybrane dziedziny gospodarki w rozmiarach nieuzasadnionych. W przypadku przeinwestowania w turystykę mówi się o monokulturze turystycznej. Może ona prowadzić po pierwsze do nadmiernej eksploatacji zasobów naturalnych, a w efekcie do ich zniszczenia. Po drugie sprzyja to niewspółmiernej podatności na rozmaite zmiany globalne. Mogą one dotyczyć polityki, klimatu, trendów w podróżowaniu. Może wskutek tego zabraknąć klientów – turystów gotowych odwiedzić przygotowany turystycznie region. Efektem tego jest wysoka podatność na wahania koniunkturalne w tej dziedzinie gospodarki. Okresy recesji gospodarczej są bardziej dotkliwe i dłuższe, ponieważ gospodarka

[12] a zgodnie z modelem przepływów kaskadowych - często odwiedzanych przez turystów

z monokulturą turystyczną potrzebuje więcej czasu na ponowne pojawienie się ożywienia gospodarczego.

Kolejna makroekonomiczna dysfunkcja turystyki związana jest z obecnością inwestorów zagranicznych. Jak wspomniano powodują oni między innymi ożywienie gospodarcze, wzrost zatrudnienia, napływ nowych technologii, ale najkorzystniejsza jest sytuacja, jeśli inwestor jest lokalny. Dlatego, że ten zagraniczny może sprzyjać powstaniu zjawiska, któremu niektórzy badacze przypisują znaczenie neokolonializmu w obszarze dochodów i własności. Turystyka może sprzyjać transferowi dochodów, w przypadku, gdy inwestor zagraniczny zysk z działalności prowadzonej na obszarze turystycznym kieruje do obszaru, gdzie ma siedzibę. Z punktu widzenia właściciela jest to zachowanie racjonalne, z punktu widzenia regionu turystycznego właściwszym byłoby, zatrzymanie tego zysku i wprowadzenie go do obrotu gospodarczego na miejscu, z racji spodziewanych efektów mnożnikowych. Inną kwestią jest transfer własności, kiedy właścicielami, zwłaszcza zasobów naturalnych obszaru stają się ludzie z zewnątrz. Jest to dysfunkcją zwłaszcza w sytuacji, gdy tymi właścicielami stają się na tyle wcześnie, że rodzima ludność nie zdąży jeszcze skorzystać z korzyści ruchu turystycznego. Wynikać to może z niskiej świadomości potencjału turystycznego obszaru wśród mieszkańców lub spekulacji pośredników a nawet skorumpowanych władz.

Dewizy z regionu uciekają także na skutek zakupów dóbr i usług, których nie dostarcza gospodarka regionu, a które wcześniej nie były potrzebne. Jest to kolejna dysfunkcja turystyki.

W obszarze rynku pracy dysfunkcją turystyki jest pojawiająca się bariera siły roboczej. Jak wcześniej omówiono wiąże się ona ze zbyt małym zasobem siły roboczej, brakiem osób z poszukiwanymi kwalifikacjami oraz płacą o nieakceptowanym poziomie. Najistotniejsze są wspomniane zbyt niskie lub niepotrzebne kwalifikacje do pracy w turystyce, bo powodują przede wszystkim, że lokalna ludność z beneficjenta zmian w regionie staje się tylko rezerwuarem siły roboczej.

Innym efektem negatywnym po części związanym z rynkiem pracy jest polaryzacja dochodów, wynikająca ze struktury zatrudnienia lub własności. Ruch turystyczny może doprowadzić w ramach efektów gospodarczych do dysproporcji w dochodach, których wcześniej w regionie nie było.

Następnym negatywnym skutkiem ruchu turystycznego w odwiedzanym regionie jest inflacja. Ten wzrost ogólnego poziomu cen może być spowodowany przykładowo: zwiększoną podażą pieniądza w obszarze recepcji turystycznej lub niedostosowaną strukturą podaży do struktury popytu. Obie te sytuacje są dość powszechne w regionach turystycznych

Omawiając ekonomiczne dysfunkcje turystyki w obszarze recepcji turystycznej należy wspomnieć, że w budżetach lokalnych i budżetach państw po-

jawią się nowe pozycje wydatków. Przykładowo te związane z rozwojem infrastruktury turystycznej nie stanowią skutków negatywnych, w przeciwieństwie do szeregu wydatków, które trzeba będzie ponieść w związku z ruchem turystycznym, a wcześniej ich nie przewidziano. Mogą do nich należeć wydatki na system ochrony zdrowia, zwalczanie przestępczości, służby celne, etc. (por.tab.1).

Tabela 1. Ekonomiczne funkcje i dysfunkcje turystyki w ujęciu mikro i makroekonomicznym
Table 1. Economic functions and dysfunctions of tourism in terms of micro- and macroeconomic)

UJĘCIE	FUNKCJE	DYSFUNKCJE
UJĘCIE MIKRO-EKONO-MICZNE	• przeniesione i nowe zapotrzebowanie zgłaszane przez turystów na dobra i usługi, • odmienna elastyczność cenowa i dochodowa popytu zgłaszanego przez turystów, • dywersyfikacja prowadzonej działalności przez istniejące podmioty gospodarcze, • aktywizacja zawodowa lokalnych społeczności (powstawanie nowych miejsc pracy, zakładanie nowych podmiotów gospodarczych), • wzrost płac zatrudnionych, • zwiększenie dochodów pieniężnych ludności, • wzrost zamożności ludności miejscowej, • nowe zapotrzebowanie zgłaszane przez lokalną społeczność, • zwiększone zyski przedsiębiorstw,	• sezonowość działalności gospodarczej, • sezonowość zatrudnienia • zajmowanie przez ludność miejscową stanowisk najniższego szczebla, • konieczność poniesienia kosztów leczenia z nowych chorób przez pojedyncze jednostki • spekulacje gruntami budowlanymi lub obniżenie wartości gruntów budowlanych (np. Natura 2000),
UJĘCIE MAKRO-EKONO-MICZNE	• zwiększenie globalnego popytu na dobra i usługi, • napływ dewiz, • efekt mnożnikowy, • wzrost dochodu narodowego, • „napędzona koniunktura w innych dziedzinach gospodarki”, • restrukturyzacja gospodarcza obszaru, • pomoc w dywersyfikacji gospodarczej kraju, • nowe technologie w gospodarce, • rozwój infrastruktury służącej turystom i lokalnej społeczności • wzrost zatrudnienia, • powstanie nowych zawodów, • ograniczenie stopy bezrobocia, • korzystny bilans płatniczy, • redystrybucja dochodów, • wyrównanie gospodarcze regionów, • zwiększone wpływy budżetów lokalnych i centralnych	• niezrównoważony rozwój gospodarczy, rezygnacja z inwestycji w inne dziedziny gospodarcze, monokultura turystyczna, zniszczenie lub wykorzystanie zasobów, • wysoka podatność na zmiany polityczne, zmiany klimatu, na kryzysy, • wahania ekonomiczne, • neokolonializm w sferze: + transferu dochodów, + własności, • przecieki dewiz za granicę regionu, • bariera siły roboczej (ilościowa i jakościowa, bezrobocie), lokalna ludność z beneficjenta zmian w regionie staje się rezerwuarem taniej siły robocze, • napływu zasobów zewnętrznych na rynek pracy, • polaryzacja dochodów , • inflacja, • konieczność poniesienia nieprzewidzianych wydatków budżetów lokalnych i centralnych na np.: koszty leczenia z nowych chorób przez ochrony zdrowia, walkę z przestępczością, służbę celną.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie
Summary

Na zakończenie rozważań dotyczących funkcji i dysfunkcji turystyki można oczekiwać określenia, czy turystyka przynosi więcej korzyści, czy strat w sferze gospodarki odwiedzanego regionu. L. Pender i R. Sharpley[13] cytują opinię A. R. Souza i F. P Stutza - przeciwników globalizacji, którzy uznają, że turystyka ma niewielki wkład w podnoszenie statusu ekonomicznego o społeczności zamieszkujących obszary turystyczne. Podobnie twierdzi W. Alejziak[14] wskazując, że wiele krajów intensywnie eksploatuje swoje zasoby turystyczne, niewiele w zamian uzyskując; w związku z tym turystyka jest dla nich nieopłacalna. Zdaniem autora to zjawisko jest charakterystyczne dla krajów biedniejszych i słabiej rozwiniętych. Jednak L. Pender i R. Sharpley[15] uważają, że wkład turystyki w ogólny rozwój między innymi gospodarczy odwiedzanego regionu w dużej mierze zależy od charakteru środowiska, polityki władz lokalnych i decyzji podejmowanych przez menedżerów branży turystycznej. Porównywalnie postuluje J. Majewski[16], podkreślając konieczność zachowania proporcji w rozwoju usług turystycznych, bowiem w tym wzroście postrzeganym tylko jako inwestycje i nowe miejsca pracy może tkwić błąd. Należy uwzględnić także inne elementy, tak, aby w krótkim czasie turystyka nie zmieniła obrazu miejsca recepcji turystycznej. Już wcześniej zauważył to J. Giezgała[17] odnosząc ekonomiczne efekty do zakresu rynku pracy. Autor uważa, że ważne jest postawienie pytania, czy turystyka bardziej pobudza zatrudnienie niż zainwestowanie w inną gałąź gospodarki. W zasadzie podobne pytanie należy zadać w stosunku do innych obszarów ekonomicznych skutków turystyki. Nie tylko istotne jest bowiem, czy przeważają korzyści nad kosztami, czyli funkcje nad dysfunkcjami w danym regionie, ale także, czy inna sfera gospodarki nie przyniesie lepszych efektów. To pytanie jest zasadnicze w odniesieniu do racjonalnego gospodarowania w danym regionie. Jak podaje A. Panasiuk[18] wpływ turystyki na gospodarkę może mieć charakter polaryzacyjny, stymulujący lub neutralny. Polaryzacyjny jest wtedy, gdy turystyka determinuje rozwój obszaru, ma znaczenie dominujące. Dotyczy obszarów o wysokiej atrakcyjności turystycznej, gdzie walory turystyczne i infrastruktura sąsiadują ze sprzyjającymi warunkami dla rozwoju innych sektorów. Wpływ stymulujący dotyczy obszarów,

[13] Pender L, Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008.

[14] Alejziak W., op.cit

[15] Pender L, Sharpley R., op.cit

[16] Majewski J., *Turystyka wiejska w Polsce - warunki rozwoju w perspektywie wymagań XXI wieku*, [w:]*Gospodarka turystyczna u progu XXI wieku*, pod red. S. Bosiackiego, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2000.

[17] Giezgała J., *Turystyka w gospodarce narodowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.

[18] Panasiuk A., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

gdzie turystyka jest jednym z elementów stymulujących rozwój obszaru, sama turystyka ma znaczenie pośrednie, a inne dziedziny gospodarki mają znaczenie dominujące. Ostatni – neutralny wpływ pojawia się w tych regionach, w których turystyka nie ma istotnego wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy, ma znaczenie jedynie uzupełniające.

Literatura
Bibliography

Alejziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, ALBIS, Kraków 1999.

Bednarska M., Gołembski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Clement H.G., *Future of tourism in the Pacific and Far East,* Checci and Co., New Hampshire 1961.

Derek M., *Od wioski do turystycznej enklawy? Turystyka a rozwój lokalny na przykładzie Mikołajek,* Wydawnictwo Naukowe Scholar, Studia Regionalne i Lokalne Nr 2(28)/2007.

Derek M., Kowalczyk A., Swianiewicz P., *Wpływ turystyki na sytuację finansową i rozwój miast w Polsce (na przykładzie miast średniej wielkości),* Prace i Studia Geograficzne Tom 35, Warszawa 2005.

Giezgała J., *Turystyka w gospodarce narodowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.

Jedlińska M., Szubert-Zarzeczny U., *Gospodarka turystyczna*, Skrypty Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1992.

Kandafer W., *Gospodarka turystyczna jako czynnik rozwoju regionalnego, Rynek usług turystycznych w Polsce i na Słowacji*, Zbiór materiałów pokonferencyjnych pod redakcją Władysława Kandefera, Zakład Wydawniczy Druk Tur z o.o., Warszawa 2001.

Kornak A. *Ekonomika turystyki*, Kujawsko-Pomorskie Studium Edukacyjne, Bydgoszcz, 1998.

Kowalczyk A., *Geografia turyzmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Kozak M.W., *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2009.

Kruczek Z., Zmyślony P., *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków 2010.

Kuszewska R, *Wpływ rozwoju turystyki na kraje trzeciego świata*, Instytut Turystyki, Biuletyn Informacyjny Instytutu Turystyki NR 1, Warszawa 1988.

Lundberg D.E., Krishnamoorthy M., Stavega M.H., *Tourism Economics*, Wiley&Sons, Inc, New York 1995,

Łazarek R., *Ekonomika turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2001.

Majewski J., *Turystyka wiejska w Polsce-warunki rozwoju w perspektywie wymagań XXI wieku*, [w:] *Gospodarka turystyczna u progu XXI wieku*, pod red. S. Bosiackiego, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2000,

Matczak A., *Model badań ruchu turystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
Nasiłowski M., *System rynkowy, Podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
Niezgoda A., Zmyślony P., *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
Panasiuk A., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
Pender L, Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008.
Seweryn R, *Atrakcyjność turystyczna obszaru jako kategoria ekonomiczna. Istota, struktura i metody pomiaru*, Zeszyty Naukowe nr 612, Akademii Ekonomicznej w Krakowie, AE, Kraków 2002
Seweryn R., *Potencjalne negatywne konsekwencje rozwoju międzynarodowego ruchu turystycznego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 579, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
Warszyńska J., Jackowski A., *Podstawy geografii turyzmu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.

Funkcje i dysfunkcje turystyki w ujęciu mikro- i makroekonomicznym

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono ekonomiczne skutki turystyki. Zastosowano przegląd efektów w dwóch przekrojach równocześnie. Po pierwsze wskazano pozytywne i negatywne skutki, czyli funkcje i dysfunkcje; po drugie zaproponowano podział efektów na dwa wymiary, tj. wymiar mikroekonomiczny i makroekonomiczny. Praca ma charakter teoretyczny, jest własną propozycją uporządkowania dokonanego przez autorkę przeglądu literaturowego w zakresie ekonomii, ekonomiki turystyki, podstaw turystyki, geografii turystycznej.

Economic functions and dysfunctions of tourism in terms of micro- and makroeconomic

Summary

This paper describes the economic impact of tourism. A review has effects in two term simultaneously. First positive and negative effects (namely the functions and dysfunctions) were identified; second two dimensions of results were proposed, namely micro-and macro-economic dimension. The work is theoretical in nature, it is the own proposal to set in order the impacts of tourism after the review of literature made by the author.

MAGDALENA WARMIŃSKA, PATRYCJA KOZŁOWSKA
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji w Malborku
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Dziedzictwo kulturowe jako element potencjału turystycznego powiatu Malborskiego

Cultural heritage as the tourism potential element of Malbork district

Wstęp
Introduction

Turystyka stała się jednym z największych przemysłów świata. Wobec aktywnej konkurencji światowej, Polska turystyka stoi. W celu przyciągnięcia do kraju turystów należy zaprezentować potencjał turystyczny w sposób profesjonalny poprzez dobrze zorganizowany, promowany i wprowadzany produkt turystyczny.

Turystyka kulturowa penetruje obszary tradycji kulturowej, czyniąc z nich treść produktów turystycznych. Zasoby dziedzictwa kulturowego w Polsce stanowią nieocenioną wartość dla rozwoju turystyki kulturowej w naszym kraju. Wynika to między innymi z wielonarodowościowego i europejskiego charakteru spuścizny historycznej ziem polskich[1].

Bodźcem do uprawiania turystyki może być więc też chęć aktywnego uczestnictwa w dziedzictwie kulturowym, której podłożem jest dążenie do zaspokojenia potrzeby samorealizacji. Ogromna popularność wycieczek zagranicznych, mimo iż w pewnym stopniu dyktowana modą, jest wyrazem ciekawości świata, chęci poznania nowych terenów, obcych kultur, ciekawości ludzi, interesujących krajobrazów.

Rozwój turystyki może być doskonałym sposobem wykorzystania zasobów kulturowych, szczególnie przy znacznym ich nagromadzeniu. Zasoby kulturowe społeczności lokalnych i społeczeństw w ogóle są spuścizną ich przeszłości i różnią się co do ich materii i istoty. Zasoby te obejmują wszystkie dobra stworzone ludzkim talentem, mające obiektywną wartość historyczną i artystyczną. Zasoby te mogą być celem ruchu turystycznego, lecz także mogą być jego ba-

[1] A. Janusiewicz, *Dziedzictwo kulturowe w turystyce polskiej*, Problemy Turystyki, Instytut Turystyki, VOL. XXV, Warszawa 2002, s. 105.

zą[2]. Taka forma turystyki może stać się szansą rozwoju turystyki na obszarach leżących w cieniu modnych destylacji turystycznych.

Dziedzictwo kulturowe
Cultural heritage

Dziedzictwo kulturowe może być bardzo różnie pojmowane. Z jednej strony można je rozumieć jako wszechstronny wynik procesów dziejowych. Obejmuje on wówczas dzieje polityczne i społeczno- gospodarcze, dzieje filozofii, nauki i techniki, dzieje wychowania i oświaty, dzieje literatury i Kościołów, dzieje obyczajów, zwyczajów i życia codziennego. Z drugiej strony dziedzictwo kulturowe to dorobek powszedniego życia odrębnych społeczności, takich jak społeczności wiejskie, kultury rolnicze. Wówczas dziedzictwo kulturowe stanowią codzienne zajęcia i rozrywki, mieszkania i ubiory, stosunki rodzinne i towarzyskie, obyczaje i zwyczaje, wierzenia i moralność, obrzędy. Może to stanowić bardzo dużą atrakcje turystyczną nie tylko, ale przede wszystkim dla turystów z innych krajów, reprezentujących odmienne kręgi kulturowe. Pojawia się zatem dodatkowa szansa dla rozwoju polskiej turystyki po integracji z UE, co znalazło wyraz w projektach uruchomienia źródeł finansowania tego celu z funduszy strukturalnych[3].

Zakres i sposoby wykorzystania dziedzictwa jako czynnika rozwoju regionalnego zależą niewątpliwie od poziomu świadomości dziedzictwa wśród społeczności i władz lokalnych[4].

Problematyka wykorzystania dziedzictwa w rozwoju lokalnym przenika się z problematyką ochrony zasobów historycznych. Jednakże utrzymanie zabytku jako pamiątki muzealnej jest może prostym, ale i najkosztowniejszym sposobem jego ochrony. Praktyka wskazuje, że w ten sposób można utrzymywać jedynie niewielką część zabytków. Pozostałym zasobom historycznym należy nadać określoną funkcję. Zasób kulturowy bez funkcji ginie[5]. Optymalnym sposobem ochrony zasobów kulturalnych jest wciągniecie ich w obieg gospodarczy.

Bardzo często odrębność kulturowa obszarów jest podstawą tworzenia produktu turystycznego i w największej mierze decyduje o poziomie atrakcyjności turystycznej obszaru. Tworzenie odrębności kulturowej to proces ciągły, wyni-

[2] K. Pawłowska, M. Swaryczewska, *Ochrona dziedzictwa kulturowego. Zarządzanie i partycypacja społeczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 59.

[3] K. Krajewski, M. Świątkowska, *Dziedzictwo kulturowe obszarów wiejskich jako podstawa rozwoju turystyki na tle możliwości finansowania z funduszy strukturalnych UE*, Problemy Turystyki i Hotelarstwa, Zesz. 1 (8), Gdynia 2004, s. 37-38.

[4] K. Broński, *Rola dziedzictwa kulturalnego w rozwoju lokalnym. Doświadczenia polskie w dobie transformacji (po 1989 r.)*, Zeszyty Nauk. Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 706, Kraków 2006, s. 10–12.

[5] J. Purchla, *Dziedzictwo a rozwój* [w:] *Doświadczenie Krakowa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2000, s. 71-73.

kający z rozwoju i przemian grup ludnościowych na określonych obszarach. Konsekwencją jest powstawanie niematerialnych i materialnych dóbr kultury, z których wyodrębnia się elementy współczesności. Elementy kultury stanowiące przedmiot powszechnego zainteresowania turystów obejmują obiekty materialne oraz elementy ściśle związane z życiem, pracą oraz działalnością człowieka i przez niego wytworzone w procesie historycznego rozwoju. Są one przedmiotem zainteresowania turystów, ponieważ pozwalają na poznanie społeczności funkcjonujących w przeszłych epokach historycznych bądź umożliwiają zdobycie wiedzy o społecznościach współczesnych, ale obcych, różnych od grupy kulturowej, która reprezentują turyści. Z punktu widzenia turystyki dobra kultury tworzące walory turystyczne klasyfikuje się w kilku grupach[6]:

- Przedmioty, miejsca i zjawiska związane z kulturą:
- zabytki architektoniczne,
- zabytki historyczne,
- miejsca pamięci narodowej.
  - Sztuka:
- dzieła sztuki i wyroby rzemiosła artystycznego,
- instytucje gromadzące dobra kultury materialnej (muzea, biblioteki).
  - Zjawiska życia będące wynikiem typu i poziomu współczesnej kultury:
- współczesne osiągnięcia techniczne, gospodarcze i naukowe,
- instytucje kulturalne (teatry, kluby),
- zjawiska życia kulturalnego (festiwale, imprezy),
- organizacja i sposób życia innych grup społecznych (moda, wzory zachowań, style).

Kultura ludowa obejmująca kompleks tradycji ludowych, w tym działalność artystyczną, budownictwo, rzemiosło itp.

Przyroda jako wartość kulturowa, obejmująca twory natury mające znaczenie symboliczne.

Zagospodarowanie turystyczne, ale jedynie te elementy, które zawierają założone właściwości dóbr kultury (wyposażenie bazy turystycznej w urządzenia kulturalne).

Bardzo atrakcyjne miejsce historyczne, z powodu słabej jego interpretacji, jest nieciekawe dla turystów i sprawia im zawód. Ale bywa tez odwrotnie. Wszystko zależy od profesjonalizmu kadr zarządzających danym miejscem czy obiektem. Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku turystycznym liczy się każdy element produktu, a w przypadku dziedzictwa kulturowego jednym z właśnie najważniejszych jest interpretacja[7]. Znane powiedzenie „Cudze chwa-

[6] W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2000.

[7] J. Majewski, *Interpretacja dziedzictwa kulturowego w turystyce wiejskiej*, Problemy Turystyki i Hotelarstwa, Zesz. 2, Gdynia 2002, s. 29-32

licie, swego nie znacie", ma także często uzasadnienie w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego. Bywa tak ze dopiero turyści uświadamiają miejscowej ludności wartość tego, co istnieje na ich terenie. Ostatnio coraz większą wagę przywiązuje się do ożywiania atrakcji, które polega na odchodzeniu od tradycyjnego, biernego, zwiedzania na rzecz uczestnictwa turystów w organizowanych dla nich różnych formach aktywności. Stało się bowiem tak, że tradycyjny model zwiedzania utracił swą siłę przyciągania[8].

Wykorzystanie dziedzictwa kulturowego w rozwoju turystyki
Usage of cultural heritage in tourism development

Powiązanie turystyki kulturowej z rozwojem lokalnym wydaje się oczywiste. Należy jednak pamiętać o zagrożeniach, które może nieść z sobą tego rodzaju działalność (przede wszystkim ze strony uniwersalizacji kultury) oraz zdawać sobie sprawę z trudności wykreowania kulturowego produktu turystycznego[9].

Zdaniem Gaworeckiego „Związki turystyki z kulturą są ścisłe i wzajemne. Turystyka chroni, wzbogaca i popularyzuje dobra kulturalne, kultura zaś inspiruje rozwój turystyki"[10]. Jak stwierdza Kowalczyk, wielu socjologów postrzega każdą turystykę jako przede wszystkim spotkanie różnych kultur. W opinii Przecławskiego turystyka staje się sposobem życia współczesnego człowieka[11]. Ten sam autor podaje następujące związki turystyki z kulturą:

1. turystyka jest funkcją kultury,
2. turystyka jest elementem kultury,
3. turystyka jest przekazem kultury,
4. turystyka jest spotkaniem kultur,
5. turystyka może być czynnikiem przemian kulturowych.

Turystyka może być zatem zarówno przedmiotem, jak i podmiotem w takiej relacji. Z jednej strony jest produktem kultury, z drugiej zaś ma wpływ na jej kształtowanie.

Turystyka kulturowa jako zjawisko coraz bardziej popularne doczekała się licznych definicji i określeń.

Kowalczyk, w bardzo szerokim ujęciu, określa turystykę kulturową jako zespół zachowań turystów związanych z ich autentycznym zainteresowaniem dziedzictwem kulturowym oraz ich uczestnictwem w szeroko rozumianym współczesnym życiu kulturalnym. Tak rozumiana turystyka kulturowa jest z jednej strony głęboko osadzona w systemie wartości, jakimi kieruje się dany

[8] Ibidem., s. 30-31

[9] J. Małek, *Turystyka jako czynnik rozwoju lokalnego, Prace i Studia Geograficzne*, t. 32, „Geografia turyzmu", Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003, s. 11

[10] W. Gaworecki, op cit

[11] K. Przecławski, *Człowiek a turystyka - zarys socjologii turystyki*, AlBis, Kraków 1997

turysta, z drugiej strony ma postać zjawiska przestrzennego, które znajduje odbicie w szeroko rozumianym krajobrazie kulturowym[12].

Małek definiuje turystykę kulturowa jako wszelkie formy podróży, których głównym motywem jest chęć kontaktu z kulturą w szerokim jej rozumieniu. W wąskim rozumieniu zainteresowanie turystyką kulturową ogranicza się praktycznie do zabytków kultury materialnej[13]. Z kolei Marczak określa turystykę kulturową, a raczej kulturalną, jako odwiedzanie miejsc o dużych wartościach artystycznych i historycznych, składających się na dziedzictwo kulturowe człowieka. Jest to więc zwiedzanie zabytków architektury, wykopalisk archeologicznych, wystaw, galerii itp.[14] Podobne podejście do zagadnienia prezentuje Medlik, który określa turystykę kulturową (kulturalną) jako formę podróżowania o motywacji kulturalnej, takiej jak wycieczki do miejsc o wartości artystycznej i historycznej, wizyty w muzeach i galeriach, podróże, których celem jest uczestniczenie w spektaklach artystycznych i wydarzeniach kulturalnych[15].

Przybyszewska-Gudelis podkreśla, że działania związane z opracowywaniem i wdrażaniem planów rozwoju turystyki kulturowej stały się zagadnieniem międzynarodowym. Strategie tego rodzaju powstają na wszystkich szczeblach - od lokalnego do globalnego, przy czym jak wspomniano we wstępie, dużą aktywność na tym polu wykazuje Unia Europejska. Turystyka kulturowa jest często wymienianym narzędziem rozwoju lokalnego i regionalnego zwłaszcza w kontekście wielofunkcyjnego rozwoju wsi oraz wsparcia obszarów zacofanych gospodarczo[16]. Zakłada się, że większe szanse rozwoju mają obecnie obszary o zachowanym tradycyjnym dziedzictwie.

Potencjał turystyki kulturowej powiatu malborskiego
Cultural tourism potential of Malbork district

Bogata historia oraz zróżnicowanie etniczne ludności Żuław determinowały budowane przez wieki bogactwo zabytków kultury materialnej. Najstarsze zachowane zabytki gotyckiej architektury sakralnej pochodzą z XIII-XIV wieku. Największą atrakcję stanowi położony na prawym brzegu Nogatu największy gotycki zespół zamkowy na świecie, o powierzchni około 21 hektarów i łącznej kubaturze budynków przekraczającej ćwierć miliona metrów sześciennych,

[12] A. Kowalczyk, *Turystyka kulturowa jako czynnik kształtujący konkurencyjność regionów*, [w:] *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomiczne, Poznań 2008, s. 39-40.

[13] J. Małek, op.cit., s. 20-21.

[14] M. Marczak, *Rodzaje turystyki*, [w:] *Podstawy turystyki*, red. A. Szwichtenberg, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2000, s. 47.

[15] S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 80.

[16] Przybyszewska-Gudelis R., *Strategiczna rola turystyki w rozwoju małych historycznych miast polskich.* [w:] Maik, W., Marciniak, K. (red.), *Turystyka jako czynnik rozwoju regionów, miast i obszarów wiejskich*, Zeszyty Naukowe WPSTiH w Bydgoszczy 2001, s. 55-67.

uważany za największą budowlę ceglaną wzniesioną rękami człowieka. W 1997 r. zamek został wpisany na Listę Światowego Dziedzictwa Kultury UNESCO. Co roku odwiedzany jest przez ponad 500.000 turystów.

Do bardzo interesujących zabytków, stanowiących o specyfice regionu, należą pozostałości kultury materialnej społeczności mennonitów – domy podcieniowe i cmentarze.

W Stogach koło Malborka znajduje się największy i najlepiej zachowany cmentarz mennonicki w delcie Wisły. Przetrwało tutaj około 90 oryginalnych nagrobków kamiennych z XIX i pierwszej połowy XX w., w tym kilka przeniesionych ze zniszczonego cmentarza w Lasowicach Wielkich. Mają one formę tzw. steli, czyli pionowych prostokątnych płyt, zwykle zakończonych od góry trójkątnym tympanonem, na których umieszczano inskrypcje ku czci zmarłego i wersety z Biblii. Warto zobaczyć bogatą symbolikę nagrobną, wśród której pojawiają się takie elementy jak: zgaszona pochodnia, złamane drzewo, uskrzydlona klepsydra, wachlarz.

Atrakcyjność turystyczną powiatu kształtują także walory przyrodnicze. Na terenie powiatu malborskiego występują dwa rezerwaty przyrody, oba na terenie gminy Miłoradz:

- Rezerwat Las Łęgowy nad Nogatem (32,3 ha),
- Rezerwat Las Mątowski (231,78 ha).

Zarówno dolina Wisły, jak również dolina Nogatu, zostały uznane za korytarze ekologiczne rangi międzynarodowej w sieci ekologicznej ECONET. W Krajowym Systemie Obszarów Chronionych są one objęte ochroną – na terenie powiatu malborskiego w randze obszaru chronionego krajobrazu. Są to części dwu obszarów chronionego krajobrazu:

- Środkowożuławski Obszar Chronionego Krajobrazu,
- Obszar Chronionego Krajobrazu Rzeki Nogat.

Obecnie na terenie powiatu malborskiego nie ma parków krajobrazowych. Obszary prawnie chronione zajmują łącznie w powiecie malborskim 4080,2 ha, na terenie powiatu znajdują się 73 pomniki przyrody 38. Szczegółowe zestawienie obiektów i terenów chronionych, obszarów zasobowych i obiektów zabytkowych w powiecie malborskim prezentuje tabela 1.

Turystyka jako sektor gospodarki ma ogromny wpływ na wskaźniki rozwoju gospodarczego powiatu malborskiego oraz na jego poziom bezrobocia. Odpowiednia polityka w zakresie turystyki, wykorzystująca zasoby infrastrukturalne (miejsca noclegowe, połączenia komunikacyjne itp.) w połączeniu z występującymi walorami przyrodniczymi i historycznymi ma ogromny wpływ na poziom życia mieszkańców. Polski rynek turystyczny, pomimo wielu atrakcji oraz ciekawych do zwiedzenia miejsc nadal traci na znaczeniu, przez niedostosowaną do aktualnie panującego poziomu infrastrukturę. Z taką właśnie sytuacją mamy do czynienia na terenie powiatu malborskiego.

Tabela 1. Obiekty i tereny chronione, obszary zasobowe, baza turystyczna i obiekty zabytkowe w powiecie malborskim
Table 1. Protected objects and grounds, source areas, tourism base and monumental buildings in Malbork district

Miasto/ Gmina	Obiekty i tereny chronione	Obszary zasobowe	Baza turystyczna	Obiekty zabytkowe
Miasto Malbork	**Obszar chronionego krajobrazu:** rzeki Nogat, Zamek, **Pomniki przyrody:** 14 drzew objętych ochroną	Główne cieki wodne: • Rzeka Nogat • Młynówka Malborska (Kanał Juranda) • Kanał Ulgi	Hotele, pensjonaty, schroniska, pole namiotowe	Zamek Krzyżacki, Kościół p.w. Św. Jana, Chrzciciela, Kościół p.w. Matki Boskiej Nieustającej Pomocy, Brama Mariacka, Ratusz, Szpital Jerozolimski, Budynek Szkoły Łacińskiej, Zespół Zabudowań Zamkowych, Brama Garncarska, Młyn Górny
Gmina Malbork	**Pomniki przyrody:** 5 drzew objętych ochroną	• ok. 15 km Rzeki Nogat • 11 km – Rzeka Święta • 44,1 km – kanały i strugi • 20,32 km2 - jeziora	Pole namiotowe, gospodarstwa agroturystyczne	Cmentarz mennonicki w Stogach, Kościół z XIX wieku w Szawałdzie, Kościół z XIX wieku w Lasowicach Wielkich, domy podcieniowe w Stogach, Lasowicach Wielkich, Lasowicach Małych, Kościeleczkach
Gmina Lichnowy	**Obszar chronionego krajobrazu:** Dolina Wisły, **Pomniki przyrody:** 6 drzew objętych ochroną	Ważniejsze cieki wodne to rzeki: Wisła, Święta, Mała Święta, Duża Święta, Rowy melioracyjne i kanały mają łączną długość 36,9 km	Brak bazy turystycznej	**Boręty**: Kościół parafialny p.w. Św. Katarzyny - szachulcowy 1841 - 1842 rok, Spichlerz (obecnie stodoła) - murowany z XIX wieku, **Lichnowy**: Kościół parafialny p.w. Św. Urszuli, murowany, XIX wiek, **Lisewo**: Kościół pomocniczy p.w. Św. Mikołaja, murowany i drewniany z 1316 roku, Most samochodowy nad Wisłą droga do Tczewa z Lisewa - murowany i stalowy, Most Kolejowy nad Wisłą odcinek między Szymankowem i Tczewem - murowany i stalowy
Gmina Miłoradz	Rezerwat przyrody Las Łęgowy nad Nogatem, Rezerwat Las Mątowski, Obszar Chronionego Krajobrazu Rzeki Nogat, Środkowożuławski Obszar ChronionegoKrajobrazu, 14 pomników przyrody	Ważniejsze cieki wodne: • rzeka Wisła • rzeka Nogat • rzeka Duża Święta • rzeka Mała Święta Długość rzek wynosi 30,52 km. Obszary wodne w tym dwa oczka wodne w Pogorzałej Wsi, w Mątowicach Wielkich oraz w Gnojewie stanowią razem z rowami 482 ha	Noclegi w prywatnych kwaterach	Kapliczka - Bystrze, Budynek mieszkalny podcieniowy - Bystrze, Kościół p.w. Św. Szymona i Judy - Gnojewo, Kapliczka przydrożna - Gnojewo, Cmentarz przykościelny - ewangelicki - Gnojewo, Kościół p.w. Wniebowzięcia N.M.P. - Kończewice, Kościół p.w. Św. Piotra i Pawła - Mątowy Wielkie, Kościół p.w. Św. Michała - Miłoradz, Cmentarz, dzwonnica - Miłoradz, Kościół p.w. Św. Mikołaja - Pogorzała Wieś Kościół p.w. Św. Jerzego – Stara Kościelnica

Miasto/ Gmina	Obiekty i tereny chronione	Obszary zasobowe	Baza turystyczna	Obiekty zabytkowe
Miasto i Gmina Nowy Staw	**Pomniki przyrody:** 14 drzew objętych ochroną. W gminie Nowy Staw został wyznaczony planem regionalnym obszar chronionego krajobrazu rzeki Nogat	Strefa obejmuje rzeki: Nogat, Świętą i Mała Święta. Dodatkowo na terenie gminy znajdują się mało znaczące kanały, strugi oraz jeziorka	Gospodarstwa agroturystyczne	Kościół p.w. Podwyższenia Krzyża w Myszewie - parafia rzymsko-katolicka Świerki, Cmentarz z układem zieleni wysokiej w Myszewie, Kościół p.w. Św. Bartłomieja w Świerkach, Budynek mieszkalny - dom podcieniowy w Świerkach, Kościół p.w. Św. Mateusza w Nowym Stawie, Kościół poewangelicki przy Rynku Kościuszki, Układ urbanistyczny rynku w Nowym Stawie, Budynek mieszkalny – dom podcieniowy przy ul. Gdańskiej, Budynek mieszkalny przy ul. Westerplatte, Wieża ciśnień wraz z budynkiem stacji pomp przy ul. Sportowe
Gmina Stare Pole	Na terenie gminy występuje Obszar Chronionego Krajobrazu Rzeki Nogat, **Pomniki przyrody:** 20 drzew objętych ochroną	Główne cieki wodne: • Rzeka Nogat • Rzeka Stary Nogat • Rzeka Fiszewka • Rzeka Tyna	Zajazd PODR, dwa gospodarstwa agroturystyczne	Cmentarz mennonicki w Szaleńcu, domy podcieniowe we wsiach Klecie i Złotowo z XVIII wieku, pozostałości z dawnego założenia pałacowo-dworskiego w Kraszewie, cmentarz rzymsko-katolicki przy kościołach w Starym Polu i Królewie kościół parafialny w Starym Polu z 1879 roku, kościół parafialny w Królewie z 1820 roku, kościół parafialny ,w Krzyżanowie z XIV wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategii Rozwoju Społeczno – Gospodarczego powiatu malborskiego 2002-2012*, s. 5-24, danych ze strony internetowej Centrum Informacji i Edukacji Ekologicznej w Gdańsku, 2007 rok: www.infoeko.pomorskie.pl/Archi-wum/2007/Malborski oraz danych ze stron internetowych miast i gmin powiatu malborskiego

Kulturalne produkty turystyczne w powiecie malborskim
Cultural tourism products in Malbork districts

Każdy odwiedzający powiat malborski znajdzie coś dla siebie wśród bogatej oferty kulturalnej. Należy przede wszystkim zaznaczyć, iż wyjątkowe atrakcje oferuje Zamek w Malborku, który jest jednocześnie miejscem edukacji nawet najmłodszych odbiorców kultury. Szczególnie dużą popularnością cieszą się: spacer przez średniowiecze, biesiada rycerska, nocne zwiedzanie.

Oblężenie Malborka. Impreza plenerowa nawiązująca do faktów historycznych związanych z obleganiem zamku przez wojska polsko - litewskie w 1410 roku, które po wygranej bitwie pod Grunwaldem 15 lipca 1410 roku, przyciągnęły pod malborski zamek i pozostały tu przez około dwa miesiące. Królowi polskiemu Władysławowi Jagielle i księciu Witoldowi nie udało się jednak go

zdobyć. W polskie ręce został sprzedany dopiero czterdzieści lat później za panowania króla Kazimierza Jagiellończyka.

Od dziesięciu lat w Malborku, organizowana jest impreza historyczno - edukacyjna nawiązująca do tych wydarzeń. Zamek i miasto oblegane są przez rycerzy, którzy licznie zjeżdżają się do grodu nad Nogatem oraz przez turystów, którzy chcą dotknąć żywej historii. Wszyscy goście i mieszkańcy Malborka mogą zapoznać się z historią polskiego średniowiecza w sposób lekki, łatwy i przyjemny.

Co roku na murach malborskiej twierdzy pojawiają się Krzyżacy, którzy pobici pod Grunwaldem będą próbowali obronić zamek. Co roku zwycięskie wojska króla Jagiełły próbują ów zamek zdobyć. Oblężenie trwa 3 dni, co spotyka się z dużą aprobatą turystów i mieszkańców miasta. Impreza nie jest biletowana. Odbywa się na terenach Muzeum Zamkowego. Program imprezy jest tak skomponowany, aby dla każdego odbiorcy, od najmłodszego do tego najbardziej wymagającego, znalazła się odpowiednia porcja atrakcji.

Na stylizowanych straganach i w zaaranżowanych warsztatach wystawiają swoje wyroby rzemieślnicy z Polski i z zagranicy. Są bursztynnicy, rzeźbiarze, malarze, piekarze, bartnicy, kowale, stolarze, garncarze. Są również rusznikarze, łucznicy, skórnicy, drukarze, płatnerze, kowale etc. Przedstawiciele różnych grup rekonstrukcyjnych na oczach widzów wykonują swoją pracę, a efekt finalny można do razu zakupić. Jak co roku pojawi się manufaktura wyrobu papieru. Każdy zwiedzający może ugasić swoje pragnienie w karczmach serwujących miód pitny i inne nalewki. Jarmark trwa cztery dni na zamkowym międzymurzu, czynny od rana do późnego wieczora.

Podczas Oblężenia można zobaczyć przegląd technik walki i sztuki jeździeckiej, tematyczne przedstawienia jeźdźca i konia, łucznika na koniu, jak i pieszego przy koniu. Pod hasłem "czas krucjat" zakonnicy i jeźdźcy berberyjscy prezentują epokę pierwszych krucjat. Odbywa się łuczniczy turniej konny, turniej z rywalizacją sportową, rozgrywany według systemu Kassai, drużynowo i indywidualnie. Clou programu i kwintesencją turniejów rycerskich jest najbardziej widowiskowa i niebezpieczna rozrywka średniowiecza: Wielki Turniej Joustingowy. Turniej składający się z dwóch części: bohurtu - walki na miecze (strącanie klejnotów z hełmów) i joustingu - walki na kopie z kruchymi końcówkami na punktowane trafienia.

Międzynarodowy Festiwal Kultury Dawnej – odbywa się w czerwcu podczas dni Malborka Jest to niesamowity i kolorowy przegląd kultury średniowiecznej, muzyki, teatru i tańca. Pokaz najpiękniejszych strojów z dawnej epoki prezentowany we wnętrzach i na dziedzińcu Zamku Wysokiego. Festiwal to jedyna okazja by posłuchać na żywo wierne repliki instrumentów z dalekiej przeszłości. Na terenie miasta odbywają się w tym czasie koncerty, prezentacje dawnego rzemiosła, warsztaty tematyczne, pokazy rycerskie, widowiska histo-

ryczne oraz największy historyczny korowód ulicami miasta. Dźwięki średniowiecznych instrumentów oraz talent wielu profesjonalnych aktorów oceniane są przez jury, w tym także przedstawicieli Ministerstwa Kultury oraz publiczność.

Imprezy kulturalne, które w sezonie letnim przyciągają rzesze turystów na teren powiatu malborskiego to przede wszystkim:

- Festyn "Dzień Powiatu Malborskiego"
- Spektakl "Światło i Dźwięk", jedyne tego rodzaju przedstawienie w Polsce
- Dni Malborka połączone z turniejami rycerskimi
- Malborskie Ogólnopolskie Spotkania Teatralne MOST
- "Sobótka" - plenerowa impreza nad Nogatem
- Dni Ziemi Sztumskiej, które odbywają się na zamku w Sztumie (pod patronatem Bractwa Rycerzy Ziemi Sztumskiej)
- "Dzień Średniowieczny na Zamku w Sztumie"
- Międzynarodowy Zlot VW. Garbusów w Sztumie
- Ogólnopolski Plener Malarski w Dworku w Barlewicach

Podsumowanie
Summary

Turystyka kulturowa odgrywa w ostatnich czasach coraz większe znaczenie. Jest przy tym silniej niż przyrodnicza powiązana z rozwojem lokalnym. Planując jej rozwój trzeba pamiętać o ewentualnych niebezpieczeństwach. Dziedzictwo kulturowe, zwłaszcza w swoich niematerialnych przejawach, jest bardzo wrażliwe. Decydując się na sprzedaż produktu turystyki kulturowej należy je potraktować jak każdy inny zasób odnawialny i starać się poprzez umiejętne zarządzanie nie dopuścić do jego nadmiernej eksploatacji. Tworzenie produktu turystyki kulturowej powinno w każdym przypadku poprzedzać dokładne rozpoznanie zasobów i potrzeb rynku. Często z bogactwa dziedzictwa kulturowego nie zdają sobie sprawy sami jego spadkobiercy. Słuszny wydaje się postulat, aby promocja była skierowana zarówno do turystów jak i lokalnej społeczności.

Powiat malborski wyróżnia się bogatą średniowieczną historią oraz występowaniem jednego z największych na świecie zamków gotyckich. Położenie geograficzne ziemi malborskiej na Żuławach Wiślanych także jest zaletą turystyczną. Pomimo wielu atrakcji oraz ciekawych do zwiedzenia miejsc powiat traci na atrakcyjności przez niedostateczną infrastrukturę i niedostateczną promocję o incydentalnym charakterze.

Pomimo widocznego postępu, turystyka w powiecie nadal nie jest rozwinięta na tyle, aby znacząco wpływać na charakter gospodarczy powiatu i poziom bezrobocia. Turyści, którzy przyjeżdżają, zazwyczaj nie zostają w mieście

i okolicach dłużej niż jeden dzień. Jest to spowodowane m.in. tym, że oprócz Zamku Krzyżackiego powiat nie posiada atrakcyjnej dla nich oferty.

Literatura
Bibliography

Broński K., *Rola dziedzictwa kulturalnego w rozwoju lokalnym. Doświadczenia polskie w dobie transformacji (po 1989 r.),* Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 706, Kraków 2006.

Gaworecki W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Janusiewicz A., *Dziedzictwo kulturowe w turystyce polskiej*, *Problemy Turystyki*, Instytut Turystyki, VOL.XXV, Warszawa 2002.

Kowalczyk A., *Turystyka kulturowa jako czynnik kształtujący konkurencyjność regionów*, [w] *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomiczne, Poznań 2008.

Krajewski K., Świątkowska M., *Dziedzictwo kulturowe obszarów wiejskich jako podstawa rozwoju turystyki na tle możliwości finansowania z funduszy strukturalnych UE*, Problemy Turystyki i Hotelarstwa, Zesz. 1 (8), Gdynia 2004.

Majewski J., *Interpretacja dziedzictwa kulturowego w turystyce wiejskiej*, Problemy Turystyki i Hotelarstwa, zesz.2, Gdynia 2002.

Małek J., *Turystyka jako czynnik rozwoju lokalnego*, Prace i Studia Geograficzne, t. 32, „Geografia turyzmu", Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.

Marczak M., *Rodzaje turystyki*, [w:] *Podstawy turystyki*, red. A. Szwichtenberg, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2000.

Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Pawłowska K., Swaryczewska M., *Ochrona dziedzictwa kulturowego. Zarządzanie i partycypacja społeczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.

Przecławski K., *Człowiek a turystyka – zarys socjologii turystyki*. AlBis, Kraków1997.

Przybyszewska-Gudelis R., *Strategiczna rola turystyki w rozwoju małych historycznych miast polskich*. [w:] Maik, W., Marciniak, K. (red.), *Turystyka jako czynnik rozwoju regionów, miast i obszarów wiejskich*. Zeszyty Naukowe WPSTiH w Bydgoszczy 2001.

Purchla J., *Dziedzictwo a rozwój* [w:] *Doświadczenie Krakowa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2000.

Dziedzictwo kulturowe jako element potencjału turystyczneg powiatu Malborskiego

Streszczenie

Dziedzictwo kulturowe może być czynnikiem stymulującym rozwój turystyki, ale pod warunkiem, iż jest ono rozpoznawalne i odpowiednio wykorzystane. Wraz ze wzrostem ruchu turystycznego w świecie obserwuje się rosnące zainteresowanie turystów historią i kulturą. Dziedzictwo kulturowe, postrzegane jako materialne wytwory świata kultury, składa się w naturalny sposób na tę część produktu turystycznego, która waży na jego atrakcyjności. Kulturowe wzory zachowań są, tak jak obiekty materialne, znaczącym przedmiotem doświadczenia turystycznego. Umiejętnie wykorzystane i wyeksponowane walory kulturowe regionu dostarczają odwiedzającym niezapomnianych wrażeń, stając się bezcenną autoreklamą. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja dziedzictwa kulturowego powiatu malborskiego, który stanowi ważny element potencjału turystycznego tego regionu, a odpowiednio ukierunkowany może stać się istotnym elementem rozwoju lokalnego.

Cultural heritage as the tourism potential element of Malbork district

Summary

Cultural heritage can be steering factor of tourism development, on condition that such heritage is recognizable and correctly used. Parallel with tourism activity increase, all around the world there can be noticed rising of tourists interest in history and culture. Cultural heritage, considering as tangible cultural world products, is ,in natural way, that part of tourism product that means on it's attractiveness. Cultural patterns of behavior are, as material objects, significant issue of tourism experience. Skilful used and exhibited cultural region value gives tourists unforgotten memories, becoming invaluable self-advertisement. The aim of the work is to present cultural heritage of Malbork district, that is the important element of tourism potential development of that region. Its proper steering can increase its status in local development.

JERZY KOZŁOWSKI, TOMASZ KOZŁOWSKI

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy
Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku

Zastosowanie narzędzi analizy strategicznej w ocenie zagospodarowania przestrzennego Torunia

Application of strategic analysis tools in estimation of Toruń spatial farm implement

Wprowadzenie
Introduction

Planowanie przestrzenne i gospodarowanie przestrzenią diagnozuje stan zagospodarowania przestrzennego. Jest to całokształt działań zmierzających do zapewnienia prawidłowego rozwoju poszczególnych obszarów kraju. To sztuka organizowania przestrzeni na potrzeby człowieka, przy jednoczesnym uwzględnieniu wzajemnych powiązań poszczególnych regionów, a nawet nadrzędnych interesów ogólnokrajowych.

Planowanie przestrzenne w skali kraju to np. lokalizacja nowych ośrodków przemysłowych od podstaw, bądź na bazie istniejących poprzednio, w skali regionu - np. lokalizacja terenów rolniczych, turystycznych, w skali miasta to np. wkomponowanie nowej zabudowy w już istniejącą, tak by nie szpeciła krajobrazu i jak najlepiej służyła mieszkańcom.

Plany zagospodarowania przestrzennego miast w systemie planów przestrzennych zaliczamy do planów ogólnych odniesionych do struktury administracyjnej obszaru kraju. Celem planów ogólnych miast jest prawidłowe zagospodarowania miasta jako całości oraz poszczególnych jego obszarów. Chodzi tu głównie o uwzględnienie wzajemnych związków i zależności funkcjonalnych oraz o efektywne wykorzystanie istniejącego majątku narodowego i zapewnienie najkorzystniejszych warunków życia ludności, przy jednoczesnym poszanowaniu dóbr kultury i ochronie walorów przyrodniczych.

Planowanie przestrzenne miast służy określeniu warunków rozwoju społecznego na danym obszarze z uwzględnieniem cech naturalnych terenu oraz stopnia jego zainwestowania. W ramach planu następuje również konfrontacja interesu ogólnospołecznego z interesem społeczności lokalnych i to zarówno

w dłuższej perspektywie czasowej, jak i w odniesieniu do krótkookresowych programów rozwoju.

Polityka przestrzenna, określa cele i środki kształtowania zagospodarowania zmieniających się w czasie społecznych, ekonomicznych, technicznych i politycznych warunków zewnętrznych.

Celem artykułu jest rozpoznanie stanu istniejącego oraz wskazanie głównych problemów, a także szans i zagrożeń rozwoju. Ocena stanu istniejącego powinna wydobyć istniejące cechy miasta oraz uwarunkowania jego rozwoju społecznego i gospodarczego, a także określić problemy, które są ważne ze społecznego punktu widzenia.

Uwarunkowania zagospodarowania przestrzennego
Conditioning of spatial farm implements

Toruń przyszłości w założeniach określono jako:[1]

- miasto, które swój organiczny rozwój opiera na nauce, kulturze turystyce oraz funkcjach: komunikacyjnej i przemysłowej;
- miasto, którego wielkość i liczba mieszkańców wynikają z zachowania właściwych proporcji pomiędzy historią i rozwojem;
- miasto, które zaspokaja potrzeby mieszkańców i gości;
- miasto, które swą otwartością wyróżnia się w regionie i promieniuje aktywnością w kraju,
- główny lider gospodarczy Polski Północnej,
- ośrodek akademicki o międzynarodowym znaczeniu.

Te strategiczne cele władze miasta zamierzają osiągnąć poprzez realizację następujących zasad:

- przyspieszenie procesu transformacji gospodarczej
  - prywatyzację określonych dziedzin gospodarki komunalnej,
  - zlecanie wykonania zadań gminy,
  - przekształcenia w służbie zdrowia i oświacie,
- podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej miasta
  - stworzenie dogodnych warunków dla inwestorów, racjonalną prywatyzację zasobów gminnych,
  - rozwój infrastruktury miejskiej,
  - tworzenie warunków dla zaspokajania potrzeb mieszkaniowych,
  - stwarzanie preferencji dla turystyki, handlu i nieuciążliwego przemysłu,
  - wykorzystanie bliskości autostrady, węzła kolejowego, Wisły,
  - wykorzystanie szans związanych z istnieniem lotniska,
  - uzbrajanie nowych i uzupełnianie infrastruktury terenów zabudowanych,
  - uwzględnianie projektu planu gospodarki energetycznej Gminy Toruń,

[1] *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Torunia*, Zarząd Miasta Torunia, Toruń 2000. s. 45.

- tworzenie sprzyjających warunków dla przyciągania i rozwoju instytucji finansowych,

- przebudowę układu komunikacyjnego

- budowę obwodnic wokół miasta,
- budowę drugiej przeprawy mostowej,
- przeobrażenie wewnętrznego układu komunikacyjnego,

- przeobrażenie obszaru staromiejskiego

- przywrócenie historycznego charakteru strefom zabytkowym,
- wzbogacenie o nowe funkcje i eliminację funkcji nieodpowiednich,
- przywrócenie elegancji i stałą dbałość o estetykę zespołu,

- zwiększenie oferty turystycznej

- wydłużenie sezonu turystycznego i stworzenie warunków dla przedłużenia pobytu turysty w mieście,
- wspieranie organizacyjne i finansowe dziedzin kultury operujących językiem uniwersalnym i festiwali promujących miasto,
- zaistnienie Torunia w międzynarodowej sieci informacji turystycznej,
- zwiększenie ilości parkingów,
- wykorzystanie Wisły w celach turystycznych i rekreacyjnych,

- wspomaganie rozwoju wyższych uczelni

- ściślejsze powiązania miasta z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika,
- preferencyjne traktowanie potrzeb Uniwersytetu i innych uczelni,

- podniesienie standardu życia mieszkańców

- eliminację źródeł degradacji środowiska,
- zaopatrzenie mieszkańców w zdrową wodę,
- promocję zdrowego stylu życia,
- budowę szpitala,
- tworzenie warunków dla udziału osób niepełnosprawnych w życiu miasta,
- poprawa warunków nauczania i wychowania w placówkach oświatowych,
- troskę o głodnych i bezdomnych,
- wspieranie podstawowych funkcji wspólnot rodzinnych,
- prowadzenie polityki pro-rodzinnej, wspomaganie młodych małżeństw i rodzin wielodzietnych,
- tworzenie warunków dla zaspokajania potrzeb duchowych i religijnych,

- zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego

- przygotowanie i realizacja koncepcji współdziałania wszystkich instytucji związanych z ochroną bezpieczeństwa i porządku publicznego,

- stworzenie stref aktywnego i spokojnego wypoczynku oraz budowę kompleksów sportowych

- wydzielanie i zagospodarowanie stref służących rekreacji i masowemu sportowi,
- wyprowadzenie ruchu kołowego ze Starówki i Bulwaru Filadelfijskiego,

- dalszą realizację koncepcji ścieżek rowerowych,
- wytyczenie stref spokojnego wypoczynku,
- rozbudowę kompleksów sportowych umożliwiających prowadzenie rozrywek w grach zespołowych oraz rekreacji dla mieszkańców,

- pobudzenie aktywności miasta

- bieżące prowadzenie marketingu miasta,
- współpracę z gminami ościennymi,
- współpracę z miastami leżącymi na osi Wisły,
- współpracę z miastami leżącymi wzdłuż autostrady,
- wspieranie aktywności mieszkańców,

- dbałość o estetykę i ład miasta

- doprowadzenie do zaistnienia Torunia w planach krajowych i programach międzynarodowych.

Uwarunkowania środowiska przyrodniczego – zasoby
Conditioning of natural environment - the supplies

Miasto w całości położone jest w obrębie doliny Wisły, będącej korytarzem ekologicznym o międzynarodowej randze i trzonem krajowej sieci ekologicznej EKONET. Korytarz Wisły zazębia się z doliną Drwęcy – korytarzem ekologicznym o znaczeniu krajowym. Dolina Strugi Toruńskiej, drugiego głównego dopływu Wisły na obszarze Torunia, pełni funkcję wewnątrz wojewódzkiego korytarza ekologicznego.

Toruń położony jest w części rozległego rozszerzenia pradoliny Wisły – zwanej Kotliną Toruńską. Pod względem morfologicznym w obrębie miasta wyróżnia się: dolinę Wisły z systemem tras rzecznych, zajmującą przeważającą część jego obszaru, dolinę Drwęcy oraz południowy fragment wysoczyzny Chełmińskiej.

Spośród załamań pomiędzy terasami wyróżnia się krawędzie:

- od Winnicy, wzdłuż Wisły do Kaszczorka i Antoniewa o wysokości ponad 20 m, max 30 m i spadkach 25-75%,
- od Podgórza przez Rudak, Czerniewice do Otłoczyna o wysokości 10-20 m.

Krawędzie te stanowią jedyne bariery topograficzne zagospodarowania przestrzennego miasta. Płaskie terasy urozmaicone są wydmami. Duże ich skupiska znajdują się na północnych i południowych peryferiach Torunia. Wydmy stanowią najczęściej tereny zielone i wymagają ochrony przed degradacją, zwłaszcza te, które leżą w obrębie dzielnic miejskich, narażone są na dewastację (Kozackie Góry, Dębowa Góra, Zajęcze Górki).

Główne zasoby przyrodnicze miasta to wody powierzchniowe, wody podziemne oraz lasy, pozostałe to: gleby III i IV klasy bonitacyjnej, gleby organiczne, zasoby złóż.

- Wisła

Wisła będąca osią hydrograficzną miasta, w zasadniczy sposób warunkuje zagospodarowanie przestrzenne Torunia. Przesz miasto przepływa na długości 20km.Śrewdni poziom wody w Wiśle wynosi 35,5 m n. p. m., przy czym wahania stanów wody dochodzą do 6 m. Maksymalne stany wód w Wiśle to 41,12 m n. p. m. na wodowskazie Toruń w 1962 roku. Trwają prace nad projektem regulacji Wisły – lokalizacja i ilość stopni wodnych, zagwarantować to ma ochronę przeciwpowodziową terenów przyległych i umożliwić stabilność koryta rzeki.

Uzupełnieniem sieci hydrograficznej miasta są rowy melioracyjne, liczne starorzecza (najważniejsze z nich to Mała Wisła i Martwa Wisła), sztuczne stawy (Kaszownik), zbiorniki w wyrobiskach poeksploatacyjnych (Jezioro Nagus).

Z powierzchniowego ujęcia w Lubiczu Dolnym dostarczana jest woda dla mieszkańców Torunia.[2]

- wody podziemne

Wody podziemne są kolejnym ważnym zasobem naturalnym. Większa część obszaru miasta obejmuje Główny Zbiornik Wód Podziemnych nr 141. Część południowo-zachodnia objęta jest rygorami najwyższej ochrony (ONO), a część południowo-wschodnia objęta jest rygorami wysokiej ochrony (OWO).

Z wód podziemnych zalegających na trzech poziomach wodonośnych najbardziej zasobny jest czwartorzędowy, zaś najbardziej wartościowy pod względem jakościowym – górnokredowy (solanka w Czerniewicach).

Duże znaczenie w zagospodarowaniu przestrzennym miasta ma głębokość zalegania wód podziemnych. Wysoki poziom wód podziemnych występuje na terenie osiedli: Wrzosy, Grębocin, Mokre, Stawki, Kaszczorek. Miejska sieć wodociągowa zaopatrywana jest z ujęć głębinowych: ujęcia Wrzosy II ze strefą ochronną, ujęcia w Małej Nieszawie, którego strefa ochronna obejmuje południowo-wschodni fragment Torunia oraz ujęcia wody gruntowej w Czerniewicach. Projektowane jest przeniesienie ujęcia Wrzosy II w kierunku północnym. Ponadto istnieje awaryjne ujęcie wody Nowe Bielany.

Uwarunkowania społeczne
Social conditioning

Zespół staromiejski Torunia stanowi bezcenną spuściznę historyczną pozostawioną nam przez minione pokolenia. Rangę wartości struktury przestrzeni miasta i jego obiektów w skali globalnej podkreśla wpis na listę światowego dziedzictwa kulturalnego UNESCO.

Fakty te zobowiązują władze i mieszkańców Torunia do postawienia priorytetów ochrony zabytków, pośród innych celów rozwojowych na pierwszym planie. Obowiązkiem wobec przyszłości jest przekazanie zastanych dóbr

[2] Tamże, s. 58.

w nienaruszonej kondycji. Dumą miasta powinno być rewaloryzowanie tych wartości i ich wykorzystanie zgodnie z przeznaczeniem bądź zasadami określonymi w międzynarodowych standardach sztuki konserwatorskiej.

Historia Torunia sięga daleko w głąb czasu poza datę otrzymania chełmińskiego prawa miejskiego w 1233r. Osadnictwo na tym obszarze występowało już w czasach łużyckich (gród na miejscu późniejszego zamku krzyżackiego) i kontynuowane jest w formie zabudowy drewnianej poniżej średniowiecznej warstwy kulturowej murowanego miasta lokacyjnego, na co wskazują liczne odkrycia archeologiczne. Również układ przestrzenny wytyczanego rozplanowania nawiązuje nie tylko do topografii terenu, lecz także do zastanych wcześniej form np. w przebiegu dróg. I chociaż miasto nie było kreowane na stolicę państwa krzyżackiego znalazło dzięki dogodnemu położeniu na skrzyżowaniu dróg lądowych i wodnych znakomite przesłanki funkcjonalne dla dynamicznego rozwoju gospodarczego, politycznego, militarnego, demograficznego i przestrzennego. Już w 1264 r. wypełniła się rozparcelowana tkanka miejska i niezbędnym stało się lokowanie nowego miasta Torunia. Bogate mieszczańskie, patrycjuszowskie stare miasto o rozwiniętej funkcji handlowej i portowej (Hanza, handel morski) uzupełniło rzemieślnicze nowe miasto. Oba zespoły przedzielone zamkiem, otoczone murami obronnymi, wyposażone w bogaty program urbanistyczno-architektoniczny (ratusze, kościoły, bramy), budynki o wysokim poziomie artystycznym przedstawiały przykład dobrze prosperującego miasta europejskiego zamieszkiwanego przez społeczność zróżnicowaną narodowościowo, wyznaniowo i klasowo, utrzymującego szerokie kontakty gospodarcze z ówczesnym światem. Miasto rozrosło się, przedmieścia wypełniły zabudową, obrosły nią ciągi dróg wylotowych. Powstały liczne rezydencje podmiejskie, kwitły p[podmiejskie gospodarstwa prywatne i komunalne.

Prosperity oparte głównie na dalekosiężnej wymianie handlowej potem handlu zbożem skończyło się wojnami szwedzkimi, po których miasto w znacznym stopniu podupadło. Większy rozwój gospodarczy nastąpił dzięki funkcji militarnej, kiedy Toruń stał się twierdzą I stopnia i gdy przekształcono go przestrzennie podporządkowując tej funkcji wiele obszarów wolnych, lub wcześniej zagospodarowanych dla innych potrzeb. Fizjonomia, wyraz przestrzenny miasta uległy dużej zmianie. Podobnie, ponownie miało to miejsce w drugiej połowie XIX w. tak jak w przypadku wielu innych miast. Decydujące znaczenie miała ewolucja przemysłowa i oparty na niej rozwój nie tylko przemysłu, ale także i komunikacji – budowa kolei, przepraw mostowych zakładów przemysłowych i przetwórczych, wytyczenie nowych zmodernizowanych szlaków drogowych przystosowanych do nowoczesnych środków transportu i ruchu. Nastąpiła zabudowa wolnych terenów przy dworcach kolejowych, wzdłuż dróg do nich prowadzących. Także zespół staromiejski został przebudowany, dostosowany do ówczesnych potrzeb. Zlikwidowano dawne fosy, zabudowano po nich prze-

strzenie licznymi budynkami użyteczności publicznej, zburzono bramy miejskie. Wiele budynków w centrum zespołu przebudowano, podwyższono, przekształcono dodając nową kondygnację w dawnych wysokich sieniach. Gdzie było to możliwe przebudowano nowe oficyny w poszukiwaniu możliwości uzyskania jak największej ilości mieszkań czynszowych. Stare gotyckie, renesansowe i barokowe elewacje otrzymały nowy wystrój architektoniczny. Przeszklone partery kamienic mieszczańskich prowadziły do obszernych pomieszczeń sklepowych. Wyraz przestrzenny ulicy i jej klimat uległ niejednokrotnie daleko idącym zmianom.

Organizacja gospodarki miasta pod zaborem, a potem po odzyskaniu niepodległości przeobrażała się. Znalazło to odbicie w przekształcaniu przestrzeni miejskiej dla różnych potrzeb i funkcji. Jednym ze spektakularnych zabiegów było wprowadzenie w mieście w okresie międzywojennym komunikacji tramwajowej przebiegającej przez wnętrze starego i nowego miasta, poprzez oba rynki. Toruń był wówczas silnym ośrodkiem regionalnym pełniącym ważne funkcje administracyjne.

Struktura funkcjonalno - przestrzenna
Spatial and functional structure

Struktura funkcjonalno-przestrzenna miasta jest zróżnicowana, chociaż wyrazista. Pewne dyspozycje funkcjonalne przetrwały nawet na obszarze Torunia przez wieki. Dotyczy to podziału funkcji obu zespołów staromiejskich tj. Starego i Nowego Miasta, zamku i urządzeń obronnych z różnych okresów czasu.

W wieku XIX - kiedy kreowano miasto na twierdzę I stopnia, i później, powstały w różnych rejonach Torunia duże skupiska zabudowy związanej z wojskiem - przy dworcu miejskim, wzdłuż ul. Sobieskiego, przy ul. Sienkiewicza i Bronieskiego, na Podgórzu. W przeważającym stopniu przeznaczenie tych obszarów i ich zabudowa pozostały niezmienione.

Z końcem XIX wieku i na początku XX razem z powstaniem i rozwojem sieci kolejowej powstał most na Wiśle i dworce (główny, miejski, północny, zachodni i wschodni) z zabudową pomocniczą, jak parowozownia na Kluczykach i mieszkalną dla zatrudnionych na kolei.

Okres lat 60-tych zaznaczył się rozwojem przestrzennym dwóch dużych obszarów związanych z przemysłem - na wschód od miasta z Merinotexem i na zachód - z Elaną. Z czasem przestrzenie między terenami przemysłowymi a istniejącą tkanką miejską zaczęły się w części wypełniać zabudową osiedlową powstających osiedli Rubinkowo i Broniewskiego - Reja - Fałata. W ostatnich latach w rejonach położonych na zachód i północ od terenów zainwestowanych pojawia się wiele hurtowni, magazynów, składów. Dzielnice mieszkaniowej zabudowy jednorodzinnej to Wrzosy, Bielawy, osiedle Józefa i Klemensa na Bielanach, Brzezina, Czerniewice. Między Bielenami i Bydgoskim Przedmie-

ściem w latach 70-tych XX stulecia powstał bardzo duży kompleks zabudowań Uniwersytetu Mikołaja Kopernika z akademikami i mieszkaniami dla kadry naukowej i pracowników uniwersytetu, niewielkim osiedlem domków jednorodzinnych z wyjątkiem strony południowej - otoczony lasem. W lesie również, po północno-wschodniej stronie miasta położone jest lotnisko aeroklubu. Stosunkowo wolniej rozwijającą się dzielnicą Torunia, na co niewątpliwy wpływ miało słabe połączenie komunikacyjne z prawym brzegiem Wisły i funkcjonujący jeszcze poligon wojskowy - jest Podgórz. Dopiero w ostatnich kilkunastu latach pojawiła się tam zabudowa mieszkaniowa w rejonie ulic Idzikowskiego i Białej, Szubińskiej, Marchlewskiego i Kniaziewicza oraz osiedle w Czerniwicach[3].

Syntetyczna ocena uwarunkowań rozwoju – analiza strategiczna
The synthetic opinion of development conditionin - the strategic analysis

Nazwa analizy SWOT pochodzi od skrótu angielskich słów: Strenghts - mocne strony, Weaknesses - słabości, Opportunities - możliwości, Threats - zagrożenia.

Celem analizy SWOT jest wnikliwa ocena szeroko rozumianych zasobów z punktu widzenia zdolności konkurencyjnej i osiągniętej pozycji rynkowej. Analiza ta jest próbą kompleksowego, wspólnego wykorzystania wniosków płynących z analizy otoczenia i analizy zasobów.

Identyfikacja sił i warunków, które mogą mieć wpływ na wybór i realizację strategii marketingowej to główne zadanie analizy SWOT. Jest to ważny krok w procesie planowania, ponieważ każda zmiana w otoczeniu może mieć ogromny wpływ na rynki wokół jednostki, ich przewidywanie i podejmowanie odpowiednich działań zapewni jednostce lepszą pozycję i możliwości wykorzystania tych zmian. Analiza dostarcza dużą ilość informacji, które muszą być poddane selekcji, należy również zdecydować o stopniu szczegółowości i dokładności analizy.

Silnymi stronami są przede wszystkim unikalne zasoby, umiejętności lub inne aspekty odróżniające jednostkę w pozytywny sposób. Silna strona to specyficzna przewaga, na której można budować strategię, np. lokalizacja.

Słabymi stronami są wszystkie te aspekty, które ograniczają sprawność działania lub blokują rozwój, np. zadłużenie.

Celem analizy silnych i słabych stron jest:

- wskazanie tych elementów zasobów, które mogą być traktowane jako niewątpliwe atuty w starciu rynkowym z potencjalnymi konkurentami,

[3] Tamże, s. 20-24.

- ujawnienie ewentualnych słabych miejsc zmniejszających siłę własnego oddziaływania konkurencyjnego, stwarzających okazję do skutecznego ataku ze strony konkurenci,
- określenie szczególnych predyspozycji jednostki do realizacji zadań w założonym obszarze rynku, przy uwzględnieniu współzależności poszczególnych elementów oraz ich znaczenia w całym zestawie instrumentów oddziaływania na rynek[4].

Przydatność analizy SWOT ujawnia się, gdy wyniki analizy wykorzystuje się do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Analiza SWOT pokazuje, że można dokonać wyborów strategicznych w kategoriach maksymalizowania szans płynących z otoczenia i mocnych stron organizacji lub w kategoriach minimalizowania zagrożeń występujących w otoczeniu, aż do określenia dostępnych i odpowiednich do jego pozycji strategicznej możliwości rozwojowych. Bez względu na to czy analizę SWOT traktuje się szeroko czy wąsko, ma ona jako jedna z technik analizy strategicznej niezaprzeczalne zalety. Pozwala skoncentrować uwagę na najważniejszych strategicznych czynnikach. Zaletą jest również rozróżnienie czynników, na których powinno się koncentrować, oraz czynników niezależnych od przedsiębiorstwa, które trzeba brać pod uwagę przy projektowaniu strategii[5].

Szczegółowe rozpisanie analizy sytuacyjnej otoczenia oraz oceny silnych i słabych stron jest bardzo pracochłonne i wymaga ujęcia wielu szczegółowych parametrów. Dobrze przeprowadzona analiza SWOT znacznie zmniejsza ryzyko działania np. firmy zapewniając jej jednocześnie najbardziej optymalny z wielu punktów widzenia kierunek rozwoju. Opracowane w ten sposób cele strategiczne uwzględniają długofalowe działania w zmniejszającym się otoczeniu rynkowym. Analiza SWOT pozwala na konstrukcję unikatowej strategii dopasowanej do otoczenia i specyficznych zasobów, którymi dysponuje firma, na wykorzystanie jej możliwości, określenie kim jest, do czego zmierza oraz jakimi zasobami dysponuje.

Analiza SWOT zakłada podział czynników wyznaczających strategiczne działania marketingowe na zewnątrz i wewnątrz. Czynnikami o pozytywnym charakterze są szanse płynące z otoczenia i mocne strony, negatywny natomiast charakter mają zewnętrzne zagrożenia i słabe strony.

Pewne typy sytuacji strategicznych, które wyznaczają mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia otoczenia można ująć w czterech typowych modelach:

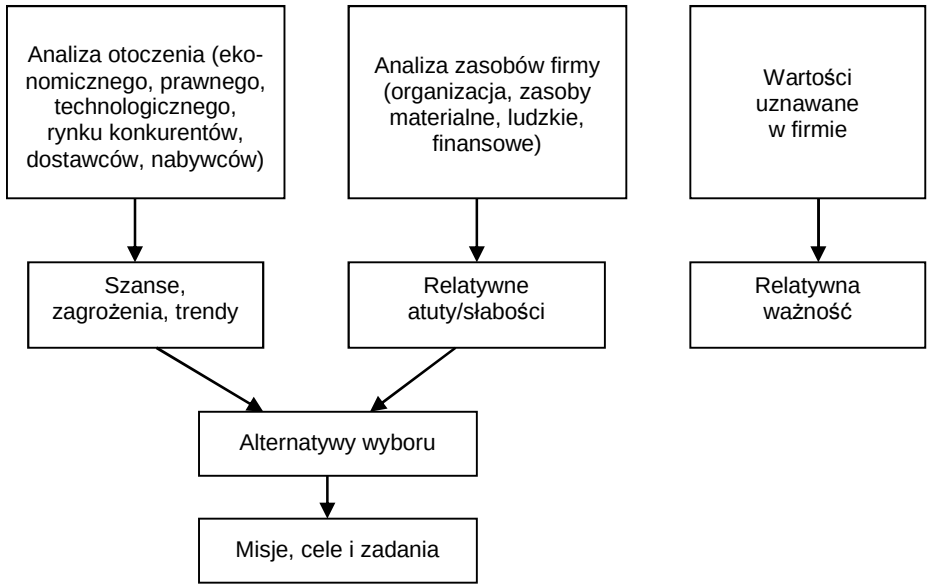
- strategia maxi-maxi, mocne strony przeważają a otoczenie stwarza przewagę szans. Strategia ta łączy się z silną ekspansją i zdewersyfikowanym rozwojem.

[4] Por. *Podstawy marketingu*, pod red. J. Alkorna, Kraków 1998, s. 117.

[5] Por. M. i P. Dobscy, *Marketing usług medycznych*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, s. 110-112.

- strategia mini-maxi, przewaga słabych stron nad mocnymi przy jednoczesnych szansach tworzonych przez otoczenie. Strategia powinna łączyć się z próba wykorzystania tych szans.
- strategia maxi-mini, przewaga zagrożeń przy jednoczesnej mocnej pozycji, która musi być wykorzystywana.
- strategia mini-mini, potencjał, np. firmy, jest niewielki i działa w mało sprzyjających warunkach. Stosowane tu strategie to strategia przetrwania lub likwidacji.

Schemat 1. Przebieg i zakres analizy SWOT
Scheme 1. Course and the range of SWOT analysis



Źródło: Na podstawie: T. Cannon, *Basic Marketing, Principles and Practice*, Manchester Business School, London 1989.

Analiza otoczenia zewnętrznego – analiza szans i zagrożeń
The analysis of external surroundings - the analysis of chances and threats

Konieczna jest znajomość otoczenia w celu określenia obecnej sytuacji oraz możliwości zrealizowania naszych celów. Przedsiębiorstwo powinno obserwować siły makrootoczenia tj. demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne, i społeczno-kulturowe, a także wszystkich, którzy uczestniczą w mikrootoczeniu, czyli klientów, konkurentów, jak również kanały dystrybucji oraz dostawców. Procedura identyfikacji szans i zagrożeń na podstawie prognostycznej analizy otoczenia polega na:

- przyjęciu kryteriów powodzenia;

- dezagregacji otoczenia na subobszary mające istotne znaczenie dla powodzenia, (najczęstszy podział obejmuje m.in. makrootoczenie: polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne, i mikrootoczenie - identyfikowane np. wg modelu „pięciu sił" M. Portera obejmującego dostawców, odbiorców, konkurentów, rozwój branży, produkty lub usługi substytucyjne)[6].

Jednym z zasadniczych celów obserwacji otoczenia jest wykrycie nowych możliwości. Ph. Kotler możliwość rynkową określa jako pewien zakres potrzeb, na których przedsiębiorstwo może funkcjonować z zyskiem. Możliwości powinny być sklasyfikowane według ich atrakcyjności i prawdopodobieństwa sukcesu. Prawdopodobieństwo sukcesu zależy od tego, czy jego siła konkurencyjna odpowiada kluczowym wymaganiom odniesienia sukcesu oraz czy przewyższa siły konkurentów.

Najważniejszymi szansami Torunia są:

- dobrze wykształcona sieć osadnicza,
- walory dziedzictwa kulturowego, stanowiące korzystne uwarunkowania rozwoju turystyki, szczególnie przy połączeniu z walorami przyrodniczymi,
- korzystne położenie w centrum, Polsce dobre położenie na tle układu komunikacyjnego – szerokie możliwości rozwoju gospodarczego,
- potencjalne możliwości rozwoju transportu wodnego[7],
- wyposażenie miasta w sieć wodociągową i kanalizacyjną – 92% ludności korzysta z sieci wodociągowej i ponad 83% z sieci kanalizacyjnej
- rozwój turystyki krajoznawczej, biznesowej, kongresowej i imprezowej,
- Szanse dla rozwoju miasta upatruje się również w:
- aspiracji i aktywności mieszkańców,
- otwarciu gospodarczym Polski,
- budowie autostrady,
- transformacji polskiej gospodarki,
- decentralizacji władzy publicznej[8].

Zagrożenie płynące z otoczenia to wyzwanie powstałe w związku z niekorzystnym trendem lub rozwojem wypadków w otoczeniu, które z powodu braku odpowiedniej akcji marketingowej doprowadziły do spadku zysku. Zidentyfikowane zagrożenia powinny być sklasyfikowane według ich powagi i prawdopodobieństwa zajścia[9].

Istotą analizy SWOT jest identyfikacja, w wyniku analizy historycznej wewnętrznej, silnych i słabych stron, odkrycie, w wyniku analizy prognostycznej

[6] Por. J. Marciniak, M. Pankowski, A. Stada, H. Witczak, *Biznes plan*, s. 29.

[7] Por. B. Stroszejn, *Diagnoza prospektywna, Strategia rozwoju województwa kujawsko – pomorskiego*, Toruń 1999r., s. 96-97.

[8] Por. *Studium…*, wyd. cyt., s. 8-9,

[9] Por. M. i P. Dobscy, *Marketing* …, wyd. cyt., s. 110-112,

otoczenia, szans i zagrożeń działalności, oraz kreowanie możliwych reakcji strategicznych, będącymi odpowiedzią na bilans analizy SWOT[10].

Najistotniejsze zagrożenia zewnętrzne stanowią:

- koncentracja zatrudnienia w dużych firmach przy stosunkowo niskim potencjale rozwoju małych firm,
- wchodzenie na rynek pracy wyżu demograficznego, który w przypadku nie zagospodarowania może stać się źródłem zagrożeń,
- zanieczyszczenie powietrza atmosferycznego,
- niewystarczająca promocja turystyczna,
- brak połączeń kolejowych typu Intern City, Euro City.
- brak długookresowej strategii rozwoju kraju,
- niestabilność przepisów prawnych i finansowych,
- zahamowanie procesów decentralizacji władzy publicznej - obecnie reformowanej,
- malejący udział środków budżetu państwa w finansowaniu jego Zadań w Toruniu.

Rozwój najbliższej Torunia aglomeracji - Bydgoszczy - może wpływać również na jego rozwój. Miasto to może stymulować rozwój Torunia, zwłaszcza w zakresie brakujących, nie w pełni rozwiniętych, funkcji metropolitalnych. Uzupełniający się rozwój obu miast, wspieranie się w staraniach o środki na inwestycje skali regionalnej (drogi ekspresowe, modernizacja kolei itp.), przy partnerskiej rywalizacji winien stymulować ich rozwój w stronę europolu, gdyż tylko razem mogą w krótkim czasie stać się zespołem miejskim o znaczeniu europejskim. Natomiast brak partnerstwa między nimi może doprowadzić do marginalizacji mniej operatywnego wśród nich.

Współpraca w ramach budowy przyszłego europolu nie może zdominować działań miasta w zakresie polityki regionalnej na poziomie województwa. Nie należy zapomnieć o rozwijaniu partnerskich stosunków z pozostałymi miastami regionu: Włocławkiem, Inowrocławiem czy Grudziądzem.

Toruń ma bardzo atrakcyjne otoczenie. W bezpośrednim jego sąsiedztwie występują duże kompleksy leśne, częściowo ze względu na swe walory przyrodnicze prawnie chronione, jeziora, niedaleko położone jest jedno z największych polskich uzdrowisk. Ale także w bezpośrednim sąsiedztwie znajduje się teren dziś niedostępny – czynny poligon artyleryjski, ograniczający rozwój miasta w kierunku południowym.

Dużym, dotąd niedostatecznie uświadamianym zagrożeniem dla rozwoju Torunia może być zagospodarowywanie przestrzenne gmin z nim sąsiadujących, nie uwzględniające m. in. zachowania odpowiednich terenów dla budowy przez nie nowoczesnych arterii drogowych łączących miasto ze światem zewnętrznym.

[10] Por. J. Marciniak, M. Pankowski, A. Stada, H. Witczak, *Biznes plan*, wyd. cyt., s. 29.

Niewykorzystywaniem w pełni szans określić należy dotychczasowe współdziałanie samorządu miasta na rzecz kreowania regionalnej stołeczności Torunia. Szansą dla tego miasta jest niewątpliwie przyszły wzrost jego znaczenia jako węzła komunikacyjnego. Kontynuacja budowy autostrady, modernizacja drogi krajowej nr 10 do klasy technicznej drogi ekspresowej, modernizacja drogi nr 15 sprawi, że Toruń może stać się ważnym węzłem na skrzyżowaniu dróg z krajów skandynawskich do Europy Południowo-wschodniej i z Europy Zachodniej do państw Europy Północno-wschodniej. Zagrożeniem może stać się opóźnienie realizacji tych projektów lub ograniczenie ich zakresu.

Źródłem tego rodzaju zagrożeń i w ogóle hamowania wszelkiego rozwoju może być utrzymywanie się obecnego tempa rozwoju gospodarczego kraju, trudności płatnicze budżetu państwa itp.

Szans, ale również zagrożeń należy upatrywać w przystąpieniu do Unii Europejskiej. Zakłada się, że bilans korzyści i kosztów dla naszego miasta, regionu i kraju będzie pozytywny.

Doceniając znaczenie dla rozwoju jego uwarunkowań zewnętrznych należy konsekwentnie poszukiwać wśród nich szans, maksymalizować korzyści, których mogą być źródłem, ale również w porę identyfikować i minimalizować zagrożenia rozwoju[11].

Analiza środowiska wewnętrznego – analiza sił i słabości
The analysis of internal environment - the analysis of strengths and weakness

Procedura identyfikacji silnych i słabych stron ma charakter strategiczny i obejmuje sferę wewnętrzną. Punktem wyjścia jest ustalenie kryteriów „doskonałości osiągnięć", co polega na:

- ustaleniu kluczowych obszarów osiągnięć wewnętrznych, a następnie określenie kluczowych czynników sukcesu, takich od których zależy sukces;
- zestawieniu standardów doskonałości kluczowych czynników z własnymi osiągnięciami;
- ustaleniu odchyleń dla każdego z czynników sukcesu, jeśli jest bliski standardowi to doskonałości oznacza silną stronę, słaba natomiast jeśli poniżej standardu[12].

Podobnie jak szanse i zagrożenia siły i słabości analizowane są z kilku punktów widzenia.

Słabymi stronami a zarazem wewnętrznymi zagrożeniami miasta są:

- nierównomierny rozwój przestrzenny,
- słabo rozwinięty i uciążliwy układ komunikacyjny,

[11] Por. *Strategia rozwoju Torunia*, wyd. cyt., s. 24-25.

[12] Tamże, s. 29.

- słabo rozwinięty system wodno – ściekowy,
- słabo rozwinięte formy obsługi ruchu turystycznego oraz wypoczynku i rekreacji mieszkańców,
- słabo rozwinięta informacja turystyczna,
- niekorzystne możliwości rozwoju przemysłu innowacyjno – chłonnego,
- brak obiektów o dominującej funkcji miejskiej[13],
- niedostateczne wykorzystanie otwarcia gospodarczego Polski,
- brak wystarczających środków na inwestycje,
- istnienie tylko jednej drogowej przeprawy przez Wisłę,
- dekapitalizacja substancji mieszkaniowej,
- niedostateczny marketing miasta

Silnymi stronami miasta są:

- położenie geograficzne i komunikacyjne,
- walory historyczne i zabytkowe,
- sprzyjające warunki dla rozwoju turystyki,
- koncentracja potencjału naukowego,
- duży potencjał intelektualny mieszkańców,
- napływ młodych ludzi,
- duży potencjał terenowy,
- silna więź mieszkańców z miastem.

Toruń, położony w szerokiej i znacznie zalesionej dolinie Wisły, dysponuje korzystnymi warunkami dla rekreacji mieszkańców w środowisku leśnym. Do niedawna głównymi terenami wypoczynku mieszkańców miasta były lasy w jego granicach administracyjnych (leśnictwa: Barbarka, Olek, Łysomice).

W interesie mieszkańców Torunia i przyrody leży racjonalne ustalenie relacji funkcji rekreacyjnej terenów zalesionych do ich funkcji ekologicznych i gospodarczych. Toruń postrzegany jest jako miasto regionalne i przyszły jego rozwój powinien tę pozycję w systemie osadniczym kraju wzmacniać.

Podsumowanie
Summary

Planowanie przestrzenne jest dziedziną wiedzy, sztuką kształtowania przestrzeni oraz działalnością praktyczną i polityczną (polityka przestrzenna). Ponad to jest wypróbowaną i sprawdzoną formą organizacyjną kształtowania ładu przestrzennego. Ma w Polsce wieloletnią historię i godny dorobek. Jest dziedziną interdyscyplinarną, koordynującą i usprawniającą działania rozmaitych dziedzin poprzez optymalizacje różnych rozwiązań realizacyjnych na podstawie systemu planów przestrzennych, czyli opracowań planistycznych. Ich rolą jest regulowanie działań w zakresie zagospodarowania terenów. Koordynacja ta może mieć różny zakres podmiotowy i przedmiotowy. To, w jaki sposób

[13] Por. *Studium…*, wyd. cyt. s. 7

i w jakim zakresie konkretne opracowania planistyczne wpływają na proces zagospodarowania przestrzeni wynika z roli, jaką pełnią w funkcjonującym, w danym kraju systemie prawnym.

W Polsce istnieje tylko jeden rodzaj opracowań - opracowania, których ustalenia na mocy odpowiednich przepisów prawnych stanowią bezpośrednią podstawę działalności w zakresie zagospodarowania terenów to miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Wszystkie inne opracowania składające się na ten system są to studia, analizy i strategie.

System opracowań planistycznych wynika również z podziału administracyjnego terytorium kraju. Wynika z tego złożona struktura systemu planowania przestrzennego z wyraźnie rozdzielonymi zadaniami organów państwowych i samorządowych oraz ustaloną zasadą nadzoru organów państwa nad realizacją zadań własnych gminy.

Przestrzenna struktura zagospodarowania jest wynikiem pracy ludzkiej w ciągu wielu lat, pod wpływem zmieniających się wytycznych polityki społeczno - ekonomicznej. Na ogół ma ona wady wynikające z historycznego rozwoju, które powodują, iż nie odpowiada aktualnym potrzebom działalności społeczno - gospodarczej. Wykazuje ogromną trwałość, można ją zmieniać i dostosowywać do współczesnych potrzeb, ale procesy te są powolne i osiągane głównie w wyniku nowych inwestycji lub przez przebudowę inwestycji starych. Dlatego bardzo ważne są zagadnienia lokalizacyjne i stąd też wynika waga planów zagospodarowania przestrzennego, które regulują wszelką działalność oraz są podstawą systemu planowania przestrzennego.

W problematyce planów miast można wyróżnić dwie podstawowe grupy zagadnień: strukturę przestrzenną obszaru oraz program zagospodarowania terenu. Ustalenia dotyczące struktury przestrzennej obszaru określają zasadnicze kierunki polityki rozwoju danej jednostki osadniczej - miasta. Opierają się one na analizie możliwości rozwoju oraz uwarunkowań układu funkcjonalno - przestrzennego. Ustalenia te odnoszą się także do zakresu kierunków i zasad zagospodarowania przestrzennego całości układu, jego wyodrębniających się elementów oraz strukturalizacji obszaru z wykazaniem podstawowych parametrów tego układu. Ważnym elementem struktury przestrzennej obszaru są podstawowe rozwiązania infrastruktury technicznej i komunikacji, które kształtują strukturę przestrzenną obszaru oraz kolejność działań.

Program zagospodarowania terenu powinien konkretyzować przyszłe, jak i przejściowe formy użytkowania i wykorzystania terenu.

Planowanie przestrzenne to jedno z ważniejszych zadań publicznych. Jeszcze do niedawna było przedmiotem zainteresowań głownie urbanistyki i nauk ekonomicznych, obecnie zaś również prawnych.

W wyobrażeniach przyszłości Toruń jest ośrodkiem akademickim o międzynarodowym znaczeniu, ośrodkiem promieniowania kulturowego

i edukacji, miastem społeczności aktywnej, solidarnej i gościnnej, miastem o rozwiniętej gospodarce turystycznej.

Rozwój Torunia uzależniony jest od rozwoju najbliższej aglomeracji – Bydgoszczy, z którą wspólnie stworzą europlol. Partnerska rywalizacja będzie stymulatorem rozwoju, natomiast jej brak powodować może regresję. Atutem Torunia jest jego atrakcyjne położenie przyrodnicze, liczne walory historyczne i kulturowe, minusem zaś stan zagospodarowania sąsiednich gmin. Szansą dla miasta jest przyszły wzrost znaczenia jako węzła komunikacyjnego na skrzyżowaniu dróg z krajów skandynawskich do Europy Pd-Wsch. i z Europy Zach. do państw Europy Pn-Wsch., jednak opóźnienie realizacyjne stają się wielką przeszkodą. Unia Europejska niesie ze sobą zarówno szanse jak i zagrożenia, ale bilans korzyści i kosztów dla naszego miasta będzie pozytywny.

Literatura
Bibliography

Alkorn J., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków 1998,

Cannon T., *Basic Marketing, Principles and Practice*, Manchester Business School, London 1989,

Dobscy M. i P., *Marketing usług medycznych*, Wyd. prawno-ekonomiczne INFOR, Warszawa 2000,

Marciniak J., Pankowski M., A. Stada, H. Witczak, *Biznes plan*, Wydawnictwo AE w Poznaniu. Poznań 1998,

Niewiadomski Z., *Planowanie przestrzenne, Zarys systemu*, Wyd. prawnicze Lewis Nexis, Warszawa 2002,

Strategia rozwoju miasta Torunia, Gmina Miasta Toruń, Toruń 2010,

Stroszejn B., *Diagnoza prospektywna, Strategia rozwoju województwa kujawsko – pomorskiego*, Wydawnictwo Pracowni Sztuk Plastycznych Sp. z o.o. Toruń 1999,

Ustawa o Planowaniu i Zagospodarowaniu Przestrzennym z dnia 27 marca 2003, (DZ. U. Nr 80, poz. 717),

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Torunia, 2000 r., Zarząd Miasta Torunia, Załącznik do Uchwały nr 1032/06 Rady Miasta Torunia z dnia 18 maja 2006.

Zastosowanie narzędzi analizy strategicznej w ocenie zagospodarowania przestrzennego Torunia

Streszczenie

W XIX i XX w. w wielu rejonach świata nastąpiły znaczące przekształcenia środowiska spowodowane gwałtownym przyrostem naturalnym oraz działalnością człowieka. Zaniedbanie i zniszczenie środowiska w efekcie doprowadza do zagrożenia zdrowia i życia mieszkańców, jak

również nie pozwala na dalszy rozwój ekonomiczno-społeczny. Ochrona i dbałość o zasoby i walory jest obligatoryjna w dalszym rozwoju gospodarczym.

Od momentu pojawienia się człowieka zauważono symbiotyczny związek między zaspokojeniem jego potrzeb a otoczeniem. Człowiek bezustannie „korzysta" ze środowiska, eksploatując je bardzo intensywnie jednocześnie produkując szkodliwe dla siebie odpady.

Ład przestrzenny to organizacja przestrzenna, sposób funkcjonowania terytorialnego systemu społecznego i zarządzania przestrzenią w sposób racjonalny, rozważny, przeanalizowany, to działania usprawniające funkcjonowanie systemu. Kształtowanie ładu musi prowadzić do pewnego porządku przestrzennego z jednoczesnym uwzględnieniem prawidłowości działania układów gospodarczych i funkcjonowania społeczeństwa.

W artykule zaprezentowano uwarunkowania rozwoju zagospodarowania przestrzennego miasta Torunia w świetle wyników analizy SWOT.

Application of strategic analysis tools in estimation of Toruń spatial farm implement

Summary

In XIX and XX century in many world regions there happened significant environment transformations caused by population violent growth and man's activity as well. Negligence and environment destruction in effect bring treatment of health and occupant's life. It also doesn't allow for far economic and social development. Protection and care about supplies and values is obligatory in more far economic development.

Since a moment of man appearing it was noticed symbiotic relationship between a man his needs and surroundings. Man incessantly "uses" environment, exploiting it very intensely simultaneously producing harmful wastes.

Spatial order is a spatial organization, a way of functioning territorial social system and space management in rational judicious, analised, way labour-saving working functioning system. Order formation has to lead to sure spatial order with simultaneous regard the regularity of economic arrangements working and society functioning.

The article shows development conditions of space farm implements of Toruń, basing on SWOT analysis results.

KATARZYNA BIEŁUSZKO, JOANNA KIZIELEWICZ
Akademia Morska w Gdyni

Wykorzystanie Internetu w promocji regionów turystycznych

Internet use in the promotion of tourism regions

Marketing w turystyce jest nieodzownym procesem informowania o istniejącej ofercie produktowej. Jako pojęcie obejmuje swym zakresem zarówno informację turystyczną jak i promocję. Działania marketingowe spełniają istotną funkcję pomocniczą w zwiększaniu konkurencyjności sektora turystyki i produktów markowych województwa i regionu. Tylko poprzez skuteczne komunikowanie, region jest w stanie przekazać swój stale dopracowywany wizerunek segmentom turystycznym - odbiorcom komunikatu. Nawet najlepiej przeprowadzone inwestycje w infrastrukturę turystyczną i doskonale zorganizowane produkty turystyczne nie zaczną pracować dla dobra regionu, dopóki informacja o nich nie dotrze do zainteresowanych, dopóki nie zostanie stworzony silny i spójny wizerunek województwa, jako konkurencyjnego rynku turystycznego.[1]

Informacja turystyczna jest niezbędnym składnikiem promocji turystycznej województwa. Praca jednostek organizacyjnych Informacji Turystycznej służy nie tylko turystom indywidualnym, ale również organizatorom wypoczynku grupowego oraz zleceniodawcom różnych form turystyki. Jest najważniejszym elementem rozwoju produktów turystycznych. Brak informacji z zasady uniemożliwia promocję, która pozbawiona zaplecza w postaci faktów na temat infrastruktury i ofert może odwoływać się wyłącznie do systemu skojarzeń.[2]

W procesie marketingowym, przy wyborze instrumentów i narzędzi promocji, samorządy zmuszone są do poszukiwania i wykorzystywania mediów, które są popularne, a jednocześnie okazują się być stosunkowo tanie i efektywne. Najodpowiedniejszym medium okazuje się być Internet, który posiada następujące cechy: interaktywność, niskie koszty, duże możliwości graficzne (istotne przy prezentacji walorów i atrakcji turystycznych) oraz nieograniczony zasięg

[1] Majka T. (red.), *Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim do 2015 roku*, ZROT, Warszawa-Szczecin-Koszalin, 2005-2008.

[2] Majewska I., Ragus M., Telniuk T., Czerniawska K., *Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014*, PART, Warszawa 2005.

terytorialny. Dodatkowo za niezwykle znaczące zalety Internetu należy z pewnością uznać:[3] możliwość bieżącego modyfikowania działań promocyjnych oraz prezentowanych treści, a przede wszystkim stały wzrost popularności Internetu. Odsetek Polaków w wieku 15-75 lat korzystających z Internetu wzrósł w 2009 roku do 49,4% (co oznacza dwukrotnie więcej niż w roku 2005 oraz czterokrotnie więcej niż w roku 2001)[4]. Ponadto, co bardzo istotne dla podejmowanego zagadnienia, okazuje się, iż poszukiwanie pomysłu na wyjazd, wybór miejsca wyjazdu oraz poszukiwanie informacji o miejscu wyjazdu odbywa się najczęściej z wykorzystaniem Internetu (odpowiednio 65%, 58% i 76%)[5].

Oczywiście należy zwrócić uwagę na fakt, że w procesie kreowania wizerunku i promocji regionu, nie można bazować jedynie na Internecie, gdyż stanowi on źródło informacji głównie przed wyjazdem, a nie w trakcie pobytu, niemniej jednak nie można go bagatelizować, gdyż to właśnie na tym etapie turysta podejmuje decyzję o tym, gdzie pojedzie. Na miejscu rozwiewa tylko swoje wątpliwości na temat tego co robić, w sytuacji, gdy zaplanowane wcześniej zajęcia są niewystarczające lub niemożliwe do zrealizowania (np. ze względów pogodowych). Wówczas należy zapewnić mu możliwość uzyskania informacji bądź w formie analogowej (foldery, ulotki itp.) lub elektronicznej (punkty IT lub dostęp do Internetu).

Planowanie strategii marketingowej z wykorzystaniem Internetu powinny poprzedzić: określenie celu, jaki samorząd chce osiągnąć oraz dokładna analiza grupy docelowej odbiorców owych działań, która determinuje zastosowanie odpowiednich rozwiązań i instrumentów e-marketingu. Jeśli za cel określone zostaną poprawa wizerunku regionu oraz wzrost atrakcyjności turystycznej, a za grupę odbiorców uznamy turystów to za najważniejsze działania uznać należy stworzenie portalu regionalnego o następujących cechach i zawartości:[6]

- wersje obcojęzyczne,
- informatory turystyczne,
- opis zabytków i atrakcji,
- wykaz i kalendarium imprez kulturalnych,
- prezentacja infrastruktury turystycznej,
- kontakt do najważniejszych urzędów, instytucji i punktów pomocy dla turystów,
- możliwość dokonywania rezerwacji usług turystycznych on-line,

[3] Lipiec M., *Strategia promocji samorządów w Internecie*, [w:] Tworzydło D., Chmielewski Z. (red.), *Komunikacja społeczna i public relations w samorządzie*, Wyd. WSIiZ, Rzeszów - Kraśnik 2008.

[4] Millword Brown, SMG/KRC, cykliczne badanie NetTrack.

[5] Badanie TNS OBOP i GOOGLE Polska nt. Efekt ROPO w segmencie Travel, luty 2010.

[6] Lipiec M., *Strategia promocji samorządów w Internecie*, [w:] Tworzydło D., Chmielewski Z. (red.), *Komunikacja społeczna i public relations w samorządzie*, Wyd. WSIiZ, Rzeszów - Kraśnik 2008.

- forum turystyczne z wymianą poglądów na temat regionu i jego zagospodarowania.

Tak przygotowany portal powinien stać się punktem centralnym strategii promocyjnej w Internecie, zaś dodatkowo niezwykle istotne staje się zadbanie o jego odpowiednie wypromowanie w zasobach Sieci.

Niniejszy artykuł ma na celu dokonanie oceny wykorzystania Internetu i narzędzi marketingu elektronicznego w promowaniu regionów turystycznych. Badania przeprowadzone w ramach artykułu obejmowały:

- analizę dokumentów strategicznych rozwoju turystyki w poszczególnych województwach pod kątem istnienia w nich zapisów dotyczących roli Internetu w promocji regionu oraz wytycznych odnośnie tworzenia regionalnych portali turystycznych

oraz

- analizę i ocenę istniejących regionalnych portali turystycznych administrowanych przez władze samorządowe poszczególnych województw.

Pierwszym dokumentem, kluczowym z punktu widzenia promocji regionów turystycznych jest Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015[7]. To zapisy w niej umieszczone są w pewnym sensie wytycznymi dla twórców strategii wojewódzkich i punktem odniesienia do działań planowanych także w obrębie wykorzystania Internetu. W dokumencie tym w ramach Celu Operacyjnego 3 (Stworzenie sprawnego i efektywnego systemu informacji turystycznej w celu poprawy jakości komunikacji i obsługi turystów) uwzględniono zadanie polegające na budowie narodowego portalu turystycznego (NPT) www.polska.travel.pl Realizacja tego zadania ma następować w ramach kilku działań, wśród których warto wymienić dwa: Wprowadzenie nowych wersji językowych portalu z zarządzaniem kontaktem z klientelą oraz Opracowanie i wdrożenie projektu „Porównywarka ofert" oraz zwiększenie możliwości technicznych portalu. Oczekiwany skutek tych działań to poszerzenie dostępu elektronicznego do informacji o kraju przez największy nośnik promocyjny.

W omawianym dokumencie dużo uwagi poświęca się rozwojowi systemu informacji turystycznej. Również tutaj autorzy zwracają uwagę na rolę i wykorzystanie Internetu, gdyż jedną z głównych grup działań w tym obszarze jest dalszy rozwój narodowego portalu turystycznego. Zgodnie z założeniami omawianej strategii celem marketingu elektronicznego w działaniach Polskiej Organizacji Turystycznej jest:

- optymalizacja procesu komunikacji z turystą i potencjalnym turystą,
- szybkie i pełne zaspokajanie jego potrzeb informacyjnych,
- zwiększenie dostępności informacji o Polsce oraz podnoszenie jakości i atrakcyjności prezentowanych informacji (tworzenie pakietów inspirujących internautę do aktywnych i głębszych interakcji),

[7] Walas B (red.), *Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa, 2008.

- świadczenie usług informacji i promocji drogą elektroniczną, z wykorzystaniem nowych technologii (takich jak: Internet, łączność bezprzewodowa, bluetooth, telefonia komórkowa itp.), w obszarach kluczowych dla prowadzenia działalności turystycznej i gospodarczej w kraju i za granicą,
- dywersyfikacja informacji, metod promocji, kanałów komunikacji, narzędzi ze względu na różne potrzeby rynku, na podstawie aktualnych badań i danych statystycznych.

Wśród najważniejszych zadań mających realizować wymienione cele znalazły się następujące:

- zarządzanie polską częścią Europejskiego Portalu Turystycznego[8] (ETDP),
- podniesienie funkcjonalności i jakości treści promocyjnych narodowego portalu turystycznego www.polska.travel.pl oraz rozpoczęcie projektu e-Turysta,
- wdrożenie zarządzania portalem przez administratorów regionalnych i lokalnych,
- wykorzystanie narodowego portalu do marketingu internetowego.

Dalej w ramach wspomnianych zadań wyszczególnionych jest wiele rozmaitych działań, które mają prowadzić do stworzenia profesjonalnego portalu będącego wizytówką kraju i podstawą marketingu wirtualnego Polski.

Narodowy portal turystyczny www.polska.travel.pl istnieje i to właśnie na tę stronę są kierowani Internauci przeglądający ETDP, chcący uzyskać informacje o Polsce. Ten fakt stawia przed twórcami i zarządzającymi NPT wielkie wyzwanie. Istniejące narodowy portal turystyczny, będący często pierwszym źródłem informacji o Polsce, w dużym stopniu spełnia swą rolę. Jego analiza pokazuje, że:

- jest wykonany w wielu wersjach językowych (większości europejskich oraz chińskim i japońskim),
- zawiera ogólny opis atrakcji, zainteresowanych zasięgnięciem szerszych informacji o konkretnym obszarze odsyła na strony regionalne (wojewódzkie),
- zawiera liczne informacje o infrastrukturze turystycznej oraz odnośniki do systemów rezerwacyjnych usług turystycznych,
- przekazuje wiele przydatnych informacji praktycznych oraz poradniki dla turystów,
- prezentuje informacje krajoznawcze wyselekcjonowane tematycznie,

[8] Europejski Portal Turystyczny (ETDP - *European Travel Destination Portal www.visiteurope.com*) to zamierzenie zainicjowane przez European Travel Commission (ETC) w celu wzmocnienia przekazu promocyjnego Europy z wykorzystaniem Internetu i narzędzi e-marketingu. W realizacji projektu uczestniczą 33 kraje. Zakres zadań związanych z projektem ETDP obejmuje szeroko pojętą administrację polskim serwisem, czyli: -współpracę z partnerami zagranicznymi w ramach inicjatyw prowadzonych przez ETC, -planowanie i realizację kampanii promocyjnych wewnątrz serwisu, -utrzymywanie ciągłej współpracy z organizacjami turystycznymi i branżą turystyczną, -analizę i monitoring ruchu użytkowników na stronie, -aktualizację publikowanych treści, -obsługę zapytań turystów korzystających z portalu.

- wykonany jest w sposób atrakcyjny wizualnie, przyciągający wzrok i zachęcający do przeglądania.

Oczywiście portal ogólnopolski ma jedynie za zadanie zwrócić uwagę na nasz kraj i być pierwszym miejscem w Internecie, do którego powinni trafiać Internauci zagraniczni poszukujący informacji o Polsce (jest to też portal, do którego odsyłani są Internauci z Europejskiego Portalu Turystycznego). Służy raczej turystom zagranicznym wybierającym się do Polski, zaś szczegółowe informacje na temat poszczególnych regionów oraz ich atrakcje turystyczne powinny być prezentowane na portalach regionalnych. Władze samorządowe większości województw rzeczywiście upatrują dużą rolę Internetu oraz portali regionalnych w promocji województwa, co widoczne jest w istniejących strategiach rozwoju turystyki (tabela 1). Jednak wiele strategii koncentruje się na stworzeniu produktów markowych dla poszczególnych regionów lub podregionów, marginalnie często traktując konieczność ich późniejszego wypromowania.

Analiza przytaczanych zapisów pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- tylko w województwie lubelskim nie istnieje specjalistyczna strategia rozwoju turystyki, a jedynie ogólna strategia rozwoju województwa, w której jednak nie znaleziono zapisów dotyczących roli Internetu w promocji regionu,
- w czterech województwach (mazowieckie, opolskie, pomorskie i warmińsko-mazurskie) analizowane strategie rozwoju turystyki nie zawierają żadnych zapisów na temat roli Internetu w promocji i informacji turystycznej; nie znaleziono również żadnych działań, projektów, czy celów, które wskazywałyby na konieczność tworzenia turystycznego portalu regionalnego,
- w sześciu wojewódzkich strategiach rozwoju turystyki (kujawsko-pomorskie, małopolskie, podkarpackie, śląskie, świętokrzyskie i wielkopolskie) istnieją zapisy, mówiące o konieczności wykorzystania narzędzi internetowych w promocji regionu oraz w prezentowaniu pełnej informacji turystycznej; w dokumentach tych zaleca się stworzenie platform internetowych w postaci portali regionalnych, jednak brak szczegółów opisujących zasady jego funkcjonowania, tworzenia, aktualizacji, wyglądu, zawartości itp.,
- pięć strategii rozwoju turystyki (dolnośląskie, lubuskie, łódzkie, podlaskie i zachodniopomorskie) zawiera dokładne wskazania na temat roli i wykorzystania Internetu w promocji turystycznej regionu.
- w dokumentach tych wskazuje się Internet jako kluczowe współcześnie medium dla komunikacji, promocji i informacji turystycznej,
- w strategiach tych dość dokładnie opisano proces tworzenia regionalnych stron www, które mają promować region, jego atrakcje, walory oraz prezentować infrastrukturę turystyczną, zachęcać do odwiedzin itd.,

- w wielu z nich sugeruje się wręcz konieczność stworzenia w ramach tych portali również systemów rezerwacyjnych, które umożliwiłyby lokalnym podmiotom turystycznym sprzedaż swoich usług lub gotowych produktów i pakietów turystycznych,
- w niektórych dokumentach zwrócono uwagę na konieczność wykonania tych portali w wielu wersjach językowych, co uznać należy za bardzo cenną sugestię, gdyż docelowo na te strony będą odsyłani Internauci zagraniczni z polskiej strony www.polska.travel.

Tabela 1. Zapisy w dokumentach strategicznych rozwoju turystyki w województwach na temat tworzenia portalu regionalnego
Table 1. Entries in the tourism development strategy documents in the provinces on how to create a regional portal

Województwo	**Nazwa dokumentu**	**Zapisy w dokumencie nt. konieczności tworzenia portalu regionalnego**
dolnośląskie	Program Rozwoju Turystyki	Priorytet „Budowa kompleksowego systemu wsparcia sektora i produktów turystycznych województwa - Marketing turystyki województwa dolnośląskiego” Rozbudowa bazy informacyjno-dystrybucyjnej oferty turystycznej Dolnego Śląska w oparciu o Dolnośląską Sieć Informacji Turystycznej (www.sudety.it.pl). W ramach tego działania przewiduje się: Rozwój DSIT o możliwość zamawiania usług i rezerwację miejsc przez Internet. Szersze wykorzystanie DSIT do działań promocyjno-dystrybucyjnych - rozwój stron tematycznych (specjalistycznych) – turystyka uzdrowiskowo-zdrowotna, aktywna i inne. Rozbudowa strony o aktualizowany kalendarz imprez i wydarzeń – opracowanie regionalnego kalendarza aktualizowanego na bieżąco. Rozbudowa strony o różne wersje językowe (angielska oraz niemiecka jako wymagane).
	Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego	Priorytet 1. „Rozwój produktów” Cel Operacyjny 1.3. Budowanie atrakcyjnego katalogu ofert wokół produktów wiodących regionu Działanie 1.3.4. Stworzenie skutecznej platformy implementacji, aktualizacji oraz weryfikacji rynkowej nowych ofert Platforma powinna być powiązana z systemem e-turystyki Dolnego Śląska. Jej budowa powinna zostać ściśle skoordynowana z potrzebami biur turystyki przyjazdowej, lokalnymi i regionalnymi organizatorami turystyki, firmami obsługującymi i zarządzającymi sieciowymi produktami regionu, ośrodkami i hotelami oferującymi pakiety przyjazdowe. Platforma, oprócz portalu sprzedaży bezpośredniej typu e-commerce, może także zawierać system aukcyjny ofert, w tym mający swoje „lustrzane” oferty na aukcjach allegro.pl, czy ebay.pl (reprezentowany przez wybrany – certyfikowany podmiot, gwarantujący jakość i rzetelność podawanych w ofercie informacji). Sprzedawca certyfikowany, posiadający znaczącą liczbę pozytywnych rekomendacji, jest zdecydowanie bardziej zaufanym i wiarygodnym partnerem niż dopiero startująca na rynku, nikomu nieznana firma czy operator turystyczny. Przed wystawieniem ofert w systemie aukcyjnym, każda oferta będzie sprawdzona według określonych procedur jakościowych. W zakresie systemu budowania platformy będą także uwzględnione narzędzia ułatwiające komercjalizację na wybranych rynkach zagranicznych, w tym możliwość prezentowania oferty na targach i giełdach turystycznych czy wsparcie przy organizacji wizyt

Województwo	Nazwa dokumentu	Zapisy w dokumencie nt. konieczności tworzenia portalu regionalnego
		studyjnych dziennikarzy oraz zagranicznych touroperatorów. System powinien także uwzględniać weryfikację ofert na podstawie analizy eksperckiej oraz jakościowych badań marketingowych. Priorytet 2. „Wsparcie marketingowe" Cel Operacyjny 2.2. Budowa systemu e-turystyki Dolnego Śląska Działanie 2.2.1 Opracowanie koncepcji systemów informacji analogowej i cyfrowej z uwzględnieniem uwarunkowań lokalnych oraz subregionalnych Działanie będzie stanowiło jeden z kroków stworzenia profesjonalnego systemu e-turystyki na Dolnym Śląsku, obejmującego m.in. profesjonalizację lokalnych systemów informacji oraz możliwość ich integracji na poziomie subregionów oraz regionu. Niektóre z tych rozwiązań będą uwzględniały specyficzne potrzeby poszczególnych produktów punktowych, strefowych czy liniowych. Dlatego zakłada się możliwość opracowywania nawet indywidualnych rozwiązań, choć uwzględniających potrzebę sieciowania, zbierania określonych informacji w formule systemu regionalnego oraz systemu krajowego POT. Tego typu procesy zostaną docelowo zautomatyzowane, czyli nie będzie zachodziła potrzeba ponownego wpisywania tych samych informacji do różnych systemów (np. oddzielnie do produktowego w subregionach, oddzielnie do regionalnego).
kujawsko-pomorskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie kujawsko-pomorskim	2.1. Stworzenie sprawnego systemu informacji turystycznej 2.1.1. Stworzenie ogólnodostępnej bazy informacji nt. miejsc noclegowych i obiektów turystycznych 2.1.2. Stworzenie scentralizowanego systemu informacji turystycznej z oddziałami w poszczególnych powiatach, ośrodkach i obszarach turystycznych. 2.2.5. Stworzenie internetowego serwisu informacyjnego nt. turystyki w regionie. Uwagi: zadanie należy połączyć z zdaniami 2.1.1 i 2.1.2 – wszystkie te przedsięwzięcia muszą być merytorycznie zgodne, stąd zakłada się, że za tworzenie i aktualizację baz informacyjnych dla tych zadań odpowiadać powinien ten sam zespół
lubelskie	Strategia rozwoju województwa lubelskiego na lata 2006-2020	Brak zapisów
lubuskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie lubuskim na lata 2006-2013	Priorytet 3. „Wsparcie marketingowe" Cel pośredni 3: Stworzenie spójnego i skutecznego systemu marketingu w turystyce Regionu Cel operacyjny 3.2. Budowa spójnego i nowoczesnego systemu informacji i identyfikacji turystycznej Regionu Program „Silny wizerunek – atrakcyjne Lubuskie" - Kamienie milowe dla tego programu to m.in. Powstanie Portalu Turystycznego Regionu Program „Informacja i identyfikacja turystyczna Regionu" - Kamienie milowe dla tego programu to m.in. budowa i rozwój portalu turystycznego Regionu z bieżącą informacją dot. ofert i produktów turystycznych (w tym z wersją domeny niemieckiej *.de), Rekomendowane narzędzia Strategii – Lubuski Portal Turystyczny – podstawowe narzędzie informacyjno-marketingowe Regionu. Portal powinien zdecydowanie usprawnić proces komunikacji marketingowej z rynkami i segmentami docelowymi (w tym rynkiem niemieckim). Kluczowe znaczenie będą miały takie elementy jak: czytelny i efektywny interfejs strony startowej, zawartość aktualnej informacji (baza, atrakcje, kalendarium), wersje kilkujęzyczne, map interaktywnych, wyszukiwarki turystycznej, czy oferta gotowych produktów czy pakietów turystycznych.

Województwo	Nazwa dokumentu	Zapisy w dokumencie nt. konieczności tworzenia portalu regionalnego
		Portal powinien mieć spójną identyfikację wizualną, zgodną z systemem regionalnym (logo, szata graficzna), a także znajdować zastosowanie jako narzędzie wymiany opinii, informacji czy dyskusji. Część informacji może być dostępne tylko dla partnerów (wejście na klucz). Z portalem powinny być także zintegrowane inne planowane narzędzia, w tym bank wizerunków.
łódzkie	Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020	Cel Nadrzędny dla podejmowanych działań: wykreowanie atrakcyjnego turystycznie wizerunku regionu poprzez realizację kompleksowego zespołu działań organizacyjnych, inwestycyjnych i promocyjnych; Priorytet 2. „Kształtowanie atrakcyjnego turystycznie wizerunku województwa łódzkiego" Cel strategiczny 2. Wzrost rozpoznawalności turystycznej województwa. Wypracowanie zasad spójnego i skutecznego marketingu turystycznego. Integracja działań informacyjno-promocyjnych Cel operacyjny 2.1. Wykreowanie marki turystycznej województwa łódzkiego Działanie 2.2.2. Uruchomienie turystycznej platformy internetowej Podstawą funkcjonowania Wojewódzkiego Systemu Informacji Turystycznej musi być profesjonalny portal turystyczny. Będzie to miejsce gromadzenia danych nt. atrakcji, oferty, imprez, zaplecza turystycznego Łódzkiego. Portal powinien stać się najważniejszym, najbardziej aktualnym oraz najpełniejszym źródłem wiedzy o Łódzkiem nie tylko dla turystów, ale również dla mieszkańców regionu. Portal należy opracować od strony technicznej, zawartości oraz zasad aktualizowania danych. Dotyczy to zarówno aktualnych informacji o wydarzeniach w regionie, jak również stałej aktualizacji danych nt. prezentowanych podmiotów turystycznych. Portal powinien być opracowany w sposób dostępny dla wszystkich użytkowników, m.in. niepełnosprawnych, niezależnie od cech lub ew. upośledzeń, a taksę niezależnie od właściwości używanego przez nich oprogramowania i sprzętu. Portal Łódzkiego powinien wykorzystywać elementy Systemu Identyfikacji Wizualnej przygotowanego w ramach budowy marki regionu. Jednocześnie musi nawiązywać swoją strukturą do Internetowego Systemu Informacji Turystycznej Polskiej Organizacji Turystycznej, tak, aby możliwy był łatwy transfer danych z systemu regionalnego do ogólnopolskiego.
małopolskie	Kierunki Rozwoju Turystyki dla Województwa Małopolskiego na lata 2008-2013	Kierunek 8: „Promocja turystyczna" Zadanie 2. Intensyfikacja działań z wykorzystaniem Internetu Narzędzia realizacji 18. Portal internetowy integrujący informacje nt. turystyki w Małopolsce
mazowieckie	Strategia rozwoju turystyki dla województwa mazowieckiego na lata 2007-2013	Brak zapisów
opolskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie opolskim na lata 2007-2013	Brak zapisów
podkarpackie	Strategia Rozwoju Turystyki dla województwa podkarpackiego na lata	Cel strategiczny 4. Stworzenie zintegrowanego systemu marketingu i promocji województwa podkarpackiego w kraju i za granicą Cel operacyjny 4.1. Kreacja wizerunku. Działanie 4.1.1. Opracowanie strategii marketingowej dla województwa podkarpackiego.

Województwo	Nazwa dokumentu	Zapisy w dokumencie nt. konieczności tworzenia portalu regionalnego
	2007-2013	Działania w tym zakresie powinny obejmować konkretne formy dystrybucji produktów, m.in.: marketing internetowy, e-commerce.
podlaskie	Program rozwoju turystyki i zagospodarowania turystycznego województwa podlaskiego do 2010 roku	Cel strategiczny – stworzenie zintegrowanego systemu informacji turystycznej Obszar 1. Informacja turystyczna Zadanie 6. Stworzenie turystycznego portalu internetowego prezentującego kompleksową informację turystyczną o województwie podlaskim Pomimo, że Internet jest w dużym zakresie wykorzystywany do celów turystycznych jednak w dalszym ciągu wyszukanie odpowiedniej informacji sprawia dużo kłopotów zwykłemu użytkownikowi. Włączając sieć WWW do systemu informacji należy wykorzystać własny serwer, stworzyć własną witrynę (portal) turystyczną, wykorzystać dane zgromadzone w bazie danych, umożliwić rezerwację noclegów, zamawianie biletów na podróż, zamawianie usług turystycznych, wykup wycieczek. Dbać o aktualną i pełną informację. Ważne jest, aby witryna (portal) była łatwo rozpoznawana, np. poprzez umieszczenie adresu WWW we wszystkich wydawanych materiałach promocyjnych, reklamach.
pomorskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie pomorskim na lata 2004 - 2013	Brak zapisów
śląskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie śląskim na lata 2004-2013	Cel strategiczny 6.: Podnoszenie dostępności i jakości świadczonych usług turystycznych oraz budowa systemu wsparcia rozwoju markowych produktów turystycznych Cel 6.1.: Tworzenie zintegrowanego systemu promocji regionu Podstawą skutecznej działalności informacyjnej, promocyjnej i dystrybucyjnej jest dobrze przygotowana strona www, która umożliwiałaby swobodny kontakt z miejscowościami na terenie całego województwa, znalezienie potrzebnych informacji i rezerwacją wybranych usług. Działania: Opracowanie i utworzenie systemu regionalnej sieci informacji turystycznej i Regionalnego Centrum Informacji Turystycznej, w tym nowoczesnej, interaktywnej sieci informacji internetowej, umożliwiającej również zamawianie usług i rezerwację miejsc przez Internet.
świętokrzyskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014	6.3.3. Obszar priorytetowy 3. Marketing i promocja. Cel operacyjny 2. Stworzenie zintegrowanego systemu informacji turystycznej. Działanie 1. Rozbudowa systemu informacji turystycznej. Obszary zadaniowe 3. Informacja elektroniczna – wydawnictwa multimedialne, strony www, portale internetowe – tworzenie i nadzorowanie, internetowe systemy rezerwacji, kioski elektroniczne, bieżąca aktualizacja danych. 6.3.5. Obszar priorytetowy 5. Wsparcie instytucjonalne. Cel operacyjny 4. Wspieranie innowacyjności i kreatywności w turystyce. Działanie 4. Implementowanie nowych technologii w obszarze IT. Elektroniczna dostępność do określonego produktu turystycznego będzie jednym z kluczowych czynników decydujących o wartości jego marki a tym samym o gotowości do dokonania zakupu. Brak dostępu do produktu turystycznego przez Internet i inne nowe technologie komunikacji będzie w najbliższym czasie oznaczał utratę marki w świadomości klienta i w efekcie jej marginalizację na rynku. w przypadku usług, których dochodowość jest bardzo niska i uniemożliwia tworzenie kosztownych biur obsługi klienta, jak to ma miejsce w agroturystyce, lub rozwijających się produktach niszowych, brak ofert dostępnych przez Internet praktycznie

Województwo	Nazwa dokumentu	Zapisy w dokumencie nt. konieczności tworzenia portalu regionalnego
		wyeliminuje je z rynku szerszego niż lokalny.
warm.-maz.	Strategia rozwoju turystyki w województwie warmińsko-mazurskim	Brak zapisów
wielkopolskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim	Priorytet IV. :Rozwój regionalnego marketingu turystycznego" Cel strategiczny 2. Usprawnienie systemu regionalnej informacji turystycznej Cele operacyjne: 1. Wdrożenie zintegrowanego systemu regionalnego informacji turystycznej opartego na nowoczesnych technologiach informatycznych i Internecie oraz jego włączenie w system krajowy i unijny. 2. Utworzenie regionalnego banku danych o turystyce wielkopolskiej oraz turystycznego portalu internetowego z kompleksową i stale aktualizowaną informacją o województwie.
zachodnio-pomorskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim do 2015 roku	Obszar priorytetowy 3. „Wsparcie marketingowe" 6.2. Cel operacyjny 3.2. - Usprawnienie systemu informacji Turystycznej 6.2.2. Działanie 3.2.2. - Budowa zintegrowanego cyfrowego systemu informacji turystycznej W ramach działania wsparty zostanie rozwój i wprowadzanie nowoczesnych technologii do powstającego i działającego jako uzupełnienie systemu analogowego, cyfrowego systemu informacji turystycznej. Ze szczególnym uwzględnieniem: c) Rozwoju informacji turystycznej poprzez Internet, w tym systemu rezerwacji usług turystycznych poprzez: Realizację dwupoziomowego regionalnego systemu informacji turystycznej opierającego się o wzajemnie powiązane portale o identycznej strukturze i mapie, Lokalnych Organizacji Turystycznych i Regionalnej Organizacji Turystycznej wpisujące się w założenia trójstopniowego systemu informacji cyfrowej wdrażanego przez Polską Organizację Turystyczną. System działać ma w oparciu o wspólną bazę danych. Rozwój serwisów tematycznych informujących o dostępnej ofercie turystycznej Województwa, co przyczyni się do integracji informacji w ramach produktów i subproduktów w ramach typów turystyki. Serwisy takie należy włączyć do systemów polskich i międzynarodowych. Takie serwisy muszą funkcjonować przynajmniej w trzech wersjach językowych: polskiej, angielskiej i niemieckiej a optymalnie jeszcze w językach: duńskim, szwedzkim, francuskim. Niezbędnym jest utworzenie serwisu dla: wodniaków, turystów specjalistycznych (golf, jeździectwo, myślistwo), turystyki przyrodniczej (edukacja przyrodnicza, obserwacje przyrody), turysty rowerowego, turysty kulturowego i in.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych rozwoju turystyki w województwach

O ile zapisy w prezentowanych dokumentach strategicznych można uznać za zadowalające, to ich realizacja niestety w przypadku wielu województw odbiega daleko od postulowanych założeń. W dalszej kolejności, badaniu poddano rzeczywiście istniejące wojewódzkie portale turystyczne, do których dotarto bądź za pośrednictwem strony www.polska.travel (preferowana metoda), bądź poprzez oficjalne strony samorządów wojewódzkich lub zwyczajnie poprzez

poszukiwanie ich w wyszukiwarkach internetowych. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Analiza cech regionalnych portali turystycznych
Table 2. Analysis of the regional tourism portals

Województwo Adres portalu	Cechy portalu
Dolnośląskie www.visit silesia.pl	• tylko w języku polskim; • mało atrakcyjny i mało czytelny wygląd, nie przystający do współczesnych możliwości w zakresie prezentacji atrakcji turystycznych; • dużo informacji, wiele opisów oraz odsyłania na strony własne atrakcji, hoteli itp.; • informacje prezentowane w formie tekstowej – opisowej; • widoczny brak koncepcji portalu, brak uporządkowania i podziału tematycznego zawartości;
Kujawsko- pomorskie www.visitkujaw skopomorskie.pl	• w sześciu językach obcych; • bardzo atrakcyjny przyciągający uwagę portal; • widoczne kompleksowe podejście do informacji i promocji; • kreowanie produktów markowych; • wyczerpujące i bardzo atrakcyjne przedstawienie informacji wraz z linkami; do stron własnych podmiotów turystycznych; • szeroka i kompleksowa informacja praktyczna (noclegi, gastronomia, komunikacja); • łatwa i intuicyjna nawigacja; • prezentowanie aktualności daje gwarancję aktualizacji portalu i zawartych w nim informacji.
Lubelskie www.turystyka. lubelskie.pl	• w ośmiu językach obcych; • atrakcyjny wygląd, przyciągająca szata graficzna; • prezentowane informacje dość ogólnikowe, mało wyczerpujące i niezbyt ciekawie przedstawione; • praktycznie brak zdjęć, jedynie po wybraniu najciekawszych miejsc nieliczne fotogalerie;
Lubuskie www.ziemia lubuska.pl	• w języku polskim i niemieckim; • portal nie jest poświęcony wyłącznie celom turystyczno-promocyjnym (informacje o nauce, gospodarce itd.) • mało czytelny, zbyt dużo odnośników, linków, reklam, informacji dodatkowych (np. statystyki odwiedzin); • wybiórcze i dość ogólnikowe przedstawienie informacji i atrakcji turystycznych;
Łódzkie www.ziemia lodzka.pl	• tylko w języku polskim; • dosyć kompleksowo przedstawiony region pod kątem atrakcji turystycznych oraz infrastruktury; • łatwe szukanie informacji, choć nawigację utrudnia brak menu głównego po przejściu do podstron (konieczność ciągłego korzystania z przycisku „powrót”); • oprawa graficzna mało atrakcyjna;

Województwo Adres portalu	Cechy portalu
Małopolskie www.visit. malopolska.pl	• w siedmiu językach obcych; • kompleksowy opis atrakcji i przewodnik po regionie; • gotowe produkty i pakiety turystyczne, propozycje wycieczek; • ciekawa oprawa graficzna „przyciągająca oko"; • doskonale zaprezentowane poszczególne wykreowane marki wraz z odsyłaniem na strony własne podmiotów turystycznych; • w celu uzyskania informacji praktycznych Internauta odsyłany jest na stronę www.wrotamaloposki.pl (portal samorządowy z kompleksową prezentacją infrastruktury turystycznej);
Mazowieckie www.turystyka. mazovia.pl	• w trzech językach obcych (jednak wersje obcojęzyczne są niekompletne - brak danych, informacje po polsku itp.); • niezbyt atrakcyjny pod względem estetycznym, graficznym; • trudne nawigowanie po stronie, ciężko znaleźć jakiekolwiek informacje, mało czytelne menu; • zasadniczo więcej odnośników nie działa niż działa;
Opolskie www.umwo. opole.pl	• w dziewięciu językach obcych (jednak sześć z nich to tylko wizytówki województwa); • brak samodzielnego portalu turystycznego; • na portalu wojewódzkim jedynie informacje na temat najważniejszych atrakcji, niezbyt wyczerpujące, brak opisu infrastruktury turystycznej, trudna nawigacja po portalu, informacje ogólne, niezbyt atrakcyjny wygląd strony;
Podkarpackie www.wrota. podkarpackie.pl	• w dwóch językach obcych (jednak wersje obcojęzyczne zawierają tylko nikłą część tych ze strony polskiej); • portal ten jest przeznaczony nie tylko dla celów turystycznych, ale także dla mieszkańców, przedsiębiorców i in.; • dobrze przygotowana zakładka turystyka (niestety tutaj również brak ukierunkowania treści na turystów, wiele informacji dla mieszkańców i przedsiębiorców); • na portalu znajdują się odnośniki do ciekawych serwisów promujących poszczególne grupy atrakcji i marek turystycznych regionu; • portal mało atrakcyjny graficzny, nie przykuwający uwagi;
Podlaskie www.turystyka. wrotapodlasia.pl	• tylko w języku polskim; • portal zawierający raczej katalog firm oferujących gotowe produkty turystyczne; • mało opisów i ciekawych informacji; • mało profesjonalny przewodnik turystyczny; • prezentowane oferty są wybiórcze; • trudna nawigacja i mało atrakcyjny wygląd;
Pomorskie www.wrota pomorza.pl	• w trzech językach obcych; • portal wspólny dla wszystkich, co powoduje, że informacje turystyczne są przedstawione wyrywkowo, mało atrakcyjnie i giną w gąszczu róznych innych tematów; • zakładka turystyka mało atrakcyjna, informacje w niej zamieszczone są na poziomie książki telefonicznej; • w mało widocznym miejscu znajduje się link do portalu www.4szlaki.pl (profesjonalny, kompleksowy, w dwóch językach obcych, kompleksowe informacje przedstawione w atrakcyjny sposób, obszerne opisy oraz linki do stron własnych)

Województwo Adres portalu	Cechy portalu
Śląskie www.gosilesia.pl	• tylko w języku polskim; • w pełni profesjonalny portal informacyjno-turystyczny spełniający funkcję zarówno informacyjną jak i promocyjną; • ciekawy podział na marki turystyczne; • kompleksowe informacje krajoznawcze, praktyczne; • wiele zdjęć, atrakcyjna koncepcja graficzna portalu; • W trakcie trwania targów Tour Salon 2009 portal GoSilesia.pl otrzymał wyróżnienie w konkursie Dobra Strona Turystyki. Portal prowadzony przez Śląską Organizację Turystyczną otrzymał Nagrodę Specjalną Prezesa Międzynarodowych Targów Poznańskich;
Świętokrzyskie www.wrota swietokrzyskie.pl	• po wybraniu portalu turystycznego następuje odesłanie na stronę www.swietokrzyskie.travel; • w dwóch językach obcych; • bardzo profesjonalny portal, kompleksowo promujący region, jak i jego poszczególne obszary i atrakcje oraz firmy turystyczne; • doskonale przygotowany pod względem informacyjnym i praktycznym, bardzo łatwa nawigacja, czytelny podział zawartości, dobrze opracowane menu; • bardzo pomocny przy planowaniu podróży, z odnośnikami do map; • atrakcyjny wizualnie, z ciekawymi zdjęciami;
Warmińsko- www.mazurskie mazury.travel.pl	• w czterech językach obcych, jednak tłumaczenia są niekompletne; • podwójne menu utrudnia poruszanie się po stronie; • dostrzegalny bałagan informacyjny, brak logicznej segregacji informacji; • mało atrakcyjny wygląd; • brak jakichkolwiek informacji praktycznych na temat zagospodarowania turystycznego – noclegi, transport itp.
Wielkopolskie www.wielkopolska. travel.pl	• w dwóch językach obcych; • profesjonalny portal, z podziałem na różne formy turystyki i marki turystyczne regionu; • oddzielny link do portalu kulturowego; • w bocznym menu informacje praktyczne; • dość obszerny przewodnik po zabytkach, atrakcjach; • portal bardzo atrakcyjny i czytelny wizualnie;
Zachodnio- pomorskie www.zachodnio pomorskie.pl	• w trzech językach obcych (jednak informacje prezentowane w poszczególnych zakładkach są w języku polskim); • portal mało atrakcyjny wizualnie, mdły, monotonny, dużo reklam i dość zagmatwany wygląd; • informacje, zarówno praktyczne jak i krajoznawcze bardzo skąpe, mało atrakcyjne, niekompletne i często nieaktualne; • bardzo długo się ładuje, co może zniechęcać użytkowników;

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy regionalnych portali turystycznych.

Niestety już samo poszukiwanie wspomnianych portali, nasuwa pierwsze, niezbyt optymistyczne wnioski. W dwóch przypadkach (lubuskie, opolskie) na narodowym portalu turystycznym nie ma w ogóle odniesienia do portali regionalnych. W połowie z pozostałych województw, narodowy portal turystyczny odsyła do właściwych regionalnych witryn turystycznych, zaś w drugiej poło-

wie pojawia się link do ogólnego portalu samorządowego, na którym po odnalezieniu zakładki turystyka (co nie zawsze jest łatwe) Internauta zostaje przekierowany na zasadniczy portal turystyczny. Jest to z pewnością duże utrudnienie, zwłaszcza dla turystów zagranicznych, gdyż niestety wiele portali samorządowych przygotowana jest jedynie w wersji polskojęzycznej, a dopiero po przejściu na zakładkę turystyczną uzyskujemy obcojęzyczne wersje witryny.

Analiza istniejących portali pozwala na wyciągnięcie następujących ogólnych wniosków:

1. tylko sześć portali (www.visit.kujawsko-pomorskie.pl, www.visit.malopol-ska.pl, www.4szlaki.pl, www.gosilesia.pl, www.swietokrzyskie.travel.pl, www.wielkopolska.travel.pl) jest przygotowanych w sposób atrakcyjny wizualnie, z licznymi wysokiej jakości zdjęciami, według widocznej spójnej koncepcji i projektu;
2. W pozostałych przypadkach:

- informacja głównie koncentruje się na wyrywkowym i mało profesjonalnym przedstawieniu atrakcji regionu i ich oferty dla poszczególnych grup odbiorców (markowe produkty);
- praktycznie brak kompleksowej informacji o infrastrukturze turystycznej, a ta istniejąca jest niekompletna, niewyczerpująca i często nieaktualna;
- Na wszystkich portalach brak sprawnego (czy też jakiegokolwiek) systemu rezerwacji usług;
- Tylko dwa portale (visit.kujawsko-pomorskie.pl, visit.malopolska.pl) posiadają liczne wersje obcojęzyczne odpowiadające zawartością wersji polskiej, w pozostałych przypadkach zauważa się nieudolne próby przetłumaczenia części informacji, w niektórych odsyłacze do wersji obcojęzycznych w ogóle nie działają;

Wiele z omawianych portali niestety nie jest także odpowiednio wypromowana w Sieci, co sprawia, że dotarcie do nich nie jest łatwe. Najprostszą metodą promocji w Sieci (sugerowaną w niektórych strategiach) jest pozycjonowanie portalu w wyszukiwarkach. Niestety badanie pokazało, że jest to narzędzie rzadko stosowane. W przypadku większości województw, jedynie po wpisaniu ich nazwy, odnalezienie jego portalu turystycznego nie stanowi problemu. Oznacza to, że praktycznie portal jest dostępny głównie dla turystów polskich, gdyż zagraniczni turyści szukają konkretnych atrakcji lub miast, często nie wiedząc, gdzie dokładnie na mapie Polski się one znajdują. W tym obszarze należałoby poczynić jeszcze wiele kroków, które sprawiłyby, iż owa internetowa promocja regionów przyniosłaby oczekiwane rezultaty.

Sugerowane działania w obrębie internetowej promocji regionów można ująć następująco:

- doskonalenie aktualnie istniejących portali regionalnych, dbając w szczególności o ich obcojęzyczne wersje,

- nawiązanie współpracy z podmiotami turystycznymi, których oferta powinna być prezentowana na portalach,
- wzbogacenie portali o systemy rezerwacyjne usług turystycznych,
- skuteczne wypromowanie portali w zasobach Sieci, głównie poprzez dobór odpowiednich słów kluczowych, którymi powinny być nazwy najczęściej odwiedzanych atrakcji i miejscowości w regionie,
- zadbanie o spójność działań e-marketingu z narzędziami marketingu tradycyjnego (umieszczanie linków do portali na materiałach drukowanych itd.).

Literatura
Bibliography

Badanie TNS OBOP i GOOGLE Polska nt. *Efekt ROPO w segmencie Travel*, luty 2010.

Majka T. (red.), *Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim do 2015 roku*, ZROT, Warszawa-Szczecin-Koszalin, 2005-2008.

Majewska I., Ragus M., Telniuk T., Czerniawska K., *Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006-2014*, PART, Warszawa 2005.

Lipiec M., *Strategia promocji samorządów w Internecie*, [w:] Tworzydło D., Chmielewski Z. (red.), *Komunikacja społeczna i public relations w samorządzie*, Wyd. WSIiZ, Rzeszów-Kraśnik 2008.

Millword Brown, SMG/KRC, cykliczne badanie NetTrack.

Walas B (red.), *Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa, 2008.

Wykorzystanie internetu w promocji regionów turystycznych

Streszczenie

Niniejszy artykuł ma na celu dokonanie oceny wykorzystania Internetu i narzędzi marketingu elektronicznego w promowaniu regionów turystycznych. Badania przeprowadzone w ramach artykułu obejmowały:

- analizę dokumentów strategicznych rozwoju turystyki w poszczególnych województwach pod kątem istnienia w nich zapisów dotyczących roli Internetu w promocji regionu oraz wytycznych odnośnie tworzenia regionalnych portali turystycznych,
- analizę i ocenę istniejących regionalnych portali turystycznych administrowanych przez władze samorządowe poszczególnych województw.

Wyniki badań pokazują, iż władze samorządowe większości województw rzeczywiście upatrują dużą rolę Internetu oraz portali regionalnych w promocji województwa, co widoczne jest w istniejących strategiach rozwoju turystyki. Niestety, w wielu przypadkach, brak jest widocznych działań w zakresie postulowanych zapisów lub są one niewystarczające.

Internet use in the promotion of tourism regions

Summary

The main objective of this article was to analyze using Internet and e-marketing in promotion of tourist regions. The research methods includes:

- the analysis of strategic documents on tourism development in each tourist region; it was to identify the records concerning the role of Internet in region's promotion and instructions about creation of regional tourist portals,
- the analysis and evaluation of existing regional tourist portals managed by regional local authorites.

The main conclusions of the researches are that regional local authorites, in most regions, really notice the significant role of the Internet and regional tourist portals in region's promotion, what is noticeably in existing tourist regional strategies, but unfortunately, in many cases, there are no significant actions postulated in these documents.

Marek Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwo Naukowe ŁOŚGRAF, Warszawa 2011, ss. 334.

Na rynku księgarskim w 2011 roku pojawiła się kolejna pozycja naukowa z dziedziny bezpieczeństwa wewnętrznego. Jej autorem jest Marek Lisiecki a praca jest zatytułowana Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym. Jest to podręcznik akademicki wydany przez Wydawnictwo Naukowe ŁOŚGRAF, które przejęło większość tytułów wydanych dotychczas przez Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Jest to kolejne opracowanie będące efektem badań naukowych autora[1], ale także kontynuacją bardzo pożądanego rozwiązania interdyscyplinarnego polegającego na łączeniu problematyki bezpieczeństwa wewnętrznego z zagadnieniami prawa i administracji. Takie ujęcie bezpieczeństwa wewnętrznego umożliwia, przede wszystkim studentom, zrozumienie tej złożonej problematyki realizowanej przez podmioty administracji publicznej w oparciu o stosowne akty prawne. Dla przyszłych specjalistów z zakresu bezpieczeństwa publicznego czy zarządzania kryzysowego to podstawa poprawnego rozumienia, działania a przede wszystkim zarządzania tą sferą społeczną.

Podręcznik Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym w całej rozciągłości wpisuje się w dotychczasowe badania naukowe realizowane przez innych autorów, których efektem są pozycje książkowe. Z tego grona należy wymienić Eugeniusza Moczuka[2], Stanisława Pieprznego[3], Andrzeja Misiuka[4], Andrzeja Urbana[5].

We wstępie autor zaznacza, że jest to próba ...przeniesienia ogólnej teorii organizacji i zarządzania na sferę szeroko rozumianego bezpieczeństwa publicznego (s. 11). W uzasadnieniu rozważań autor przedstawia argumenty za uznaniem, że mówienie o zarządzaniu bezpieczeństwem jest jak najbardziej zasadnie i potrzebne.

Przedstawioną w książce problematykę zarządzania bezpieczeństwem publicznym autor zawarł w siedmiu rozdziałach:

- Bezpieczeństwo jako przedmiot zarządzania,

[1] M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.

[2] E. Moczuk, *Postrzeganie bezpieczeństwa publicznego w środowisku lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003.

[3] S. Pieprzny, *Ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego w prawie administracyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.

[4] A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno – ustrojowe*, WAiP, Warszawa 2008.

[5] A. Urban, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnej*, WAiP, Warszawa 2009.

- Realne i potencjalne zagrożenia dla bezpieczeństwa publicznego,
- Obszary bezpieczeństwa i ich rola w zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego,
- Organizacje publiczne jako instytucje podstawowe w systemie bezpieczeństwa publicznego,
- Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym w ujęciu funkcjonalnym,
- Projektowanie i wdrażanie zmian dla potrzeb zarządzania bezpieczeństwem publicznym,
- Instrumenty stymulujące oraz weryfikujące jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym.

Przedstawiony w nich zakres badań naukowych jest w całości istotny z punktu widzenia nauki o bezpieczeństwie, lecz szczególnego wyróżnienia, zdaniem autora tej recenzji, wymagają trzy rozdziały.

Podjęta w rozdziale pierwszym próba uporządkowania i zdefiniowania podstawowych pojęć z zakresu bezpieczeństwa ukazuje bezpieczeństwo jako potrzebę i przedstawia go w ujęciu funkcjonalnym. Jednakże ważne miejsce w tym rozdziale zajmują rozważania nt. istoty bezpieczeństwa publicznego oraz bezpieczeństwa wewnętrznego. Ukazanie zależności między tymi rodzajami bezpieczeństwa jest znacznym wkładem autora w proces precyzowania pojęć, gdyż powszechnie pojęcia te stosuje się zamiennie. Autor jednoznacznie rozróżnia te pojęcia (s. 38), wskazując, że bezpieczeństwo publiczne (...) jest częścią składową bezpieczeństwa wewnętrznego.... Rozważania nt. uporządkowania służą także autorowi do przypomnienia wszystkim czytającym, że powszechnie, ale błędnie, za stan bezpieczeństwa publicznego czyni się odpowiedzialną Policję. Wyjaśnienie tego stereotypu autor przedstawia poprzez sformułowanie następującego pytania: Czyżby, jak proponują to autorzy definicji, bezpieczeństwo obywateli sprowadzało się jedynie do eliminowania bezpośrednich zamachów na życia, zdrowie lub mienie indywidualnych obywateli? (s. 22). Wydaje się, że uświadomienie sobie tej prawdy będzie kluczem do podjęcia przez wszystkie organizacje publiczne realnych działań na rzecz bezpieczeństwa obywateli.

W rozważaniach przedstawionych w rozdziale drugim uwagę zwraca nowatorski sposób podejścia i przedstawienia zagrożeń dla bezpieczeństwa publicznego. Autor poprzez zaprezentowanie wyników badań ukazał rodzaje zagrożeń z punktu widzenia wybranych organizacji odpowiedzialnych za pewien obszar składowy bezpieczeństwa publicznego. Tym samym uświadomi wielu czytelnikom, wielość tych zagrożeń a zarazem ich rozbieżność. Z przedstawionych danych wynika, że dla Policji dominującym zagrożeniem jest ilość przestępstw i wykroczeń, ale dla obywateli największym zagrożeniem bytu jest skażenie środowiska. Inaczej natomiast zagrożenia postrzegają starostowie.

W rozdziale trzecim autor książki podjął ...próbę systemowego (kompleksowego) ujęcia bezpieczeństwa (s. 17), poprzez wyróżnienie podstawowych ob-

szarów bezpieczeństwa i uwypuklenie ich roli w zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego. Wskazanie obszarów bezpieczeństwa (ustawodawczy, prezydencki, rządowy, samorządowy, komercyjny, sądowniczy, obywatelski) jest istotnym głosem w procesie ułatwienia „ogarnięcia" podmiotów administracji publicznej realizujących zadania z zakresu kształtowania bezpieczeństwa publicznego[6]. Umożliwiają zatem wskazanie ich miejsca w określonych obszarach a zarazem zrozumienie istoty i roli w kształtowaniu bezpieczeństwa publicznego w zakresie przypisanych uprawnień. Jednocześnie należy wskazać na formę przedstawienia tej problematyki, która wielu czytających zmusi do przemyślenia swoich dotychczasowych wyobrażeń o roli i zadaniach podmiotów funkcjonujących w rzeczywistości lokalnej. Tym samym pozwoli na inne spojrzenie na proces kształtowania bezpieczeństwa publicznego przez różne podmioty w poszczególnych obszarach.

W rozdziale piątym autor w kompleksowym ujęciu przedstawił, w ujęciu funkcjonalnym, zagadnienia związane z zarządzaniem bezpieczeństwem publicznym. Uzasadnienie takiego ujęcia tej problematyki zostało przedstawione we wstępie i nie pozostawia ono żadnej wątpliwości o znaczeniu wiedzy z zakresu zarządzania. Autor stwierdził, że: Bez względu na to, czy do zarządzania bezpieczeństwem będziemy podchodzili przez pryzmat zagrożeń, czy też jednej instytucji, sieci instytucji funkcjonujących w układach lokalnych, regionalnych, krajowych, międzynarodowych – zawsze będziemy musieli zastanawiać się nad kierunkami działań na przyszłość (planować), tworzyć zespoły do realizacji tych planów (organizować działania), odpowiednio oddziaływać na pracę ludzi w zespołach i wpływać na ich zachowanie (przewodzić), sprawdzać osiągane rezultaty (kontrolować) (s. 17).

Do tego uzasadnienia można także dodać, że zakres tej wiedzy jest ściśle powiązany z wiedzą z innych dziedzin i dyscyplin, chociażby z metodologią badań nad bezpieczeństwem.

Zgodnie z przyjętym założeniem wydawniczym, książka po każdym rozdziale zawiera blok kontrolny, obejmujący słowa kluczowe oraz pytania i zadania.

Podręcznik zawiera liczne schematy przedstawiające struktury organizacyjne podmiotów, modele kierowania, wystąpienia zagrożeń, procedury postępowania, algorytmy i inne. Istotnym uzupełnieniem są także tabele, np. typologia katastrof (s. 42-44), czy przedstawiająca zbiór zmiennych i ich możliwych stanów do oceny działania organizacji (s. 293).

[6] Andrzej Misiuk podejmując się zadania przybliżenia podmiotów administracji publicznej realizujących zadania z zakresu porządku i bezpieczeństwa publicznego wymienił siedem grup podmiotów: organy państwowe o charakterze ogólnym; wyspecjalizowane organy państwowe podległe MSWiA; wyspecjalizowane organy państwowe podległe Prezesowi Rady Ministrów; wyspecjalizowane organy państwowe podległe organom administracji rządowej; samorządowe formacje porządkowe – straże gminne; organy kontroli i inspekcje; zarządzanie sprywatyzowaną częścią zadań z dziedziny bezpieczeństwa i porządku publicznego. A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno – ustrojowe*, WAiP, Warszawa 2008.

Książka zawiera także tak cenną dla wielu rzecz, jak obszerną bibliografię i indeks osób, ułatwiający korzystanie z tekstu i ułatwiający poszukiwanie innej, bardziej specjalistycznej literatury.

Wiesław Stach

Sprawozdanie z Międzynarodowj Konferencji Naukowej pt. Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia

W dniu 10 marca 2011 rok w auli Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu odbyła się Międzynarodowa Konferencja Naukowa Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia.

Organizatorem konferencji był Instytut Naukowo-Wydawniczy „Maiuscula" oraz Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu. Temat konferencji wpisuje się w aktualną problematykę współczesnego świata i dotyka kwestii bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, bezpieczeństwa w mediach, języku, literaturze, szkole, rodzinie, kulturze, ekonomii, ekologii, informatyce, prawie, logistyce oraz cyberprzestrzeni.

W skład Komitetu Naukowego Konferencji weszli: prof. dr hab. Tadeusz Zgółka, prof. dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. dr hab. Jerzy Kajetanowicz, prof. dr hab. Jerzy Lisiak, prof. dr hab. Jan Karwat, prof. dr hab. Kazimierz Adamek, prof. dr hab. Romualdas Povilaitis, dr Marek Rybakowski, dr Andrey Lymar , dr Jan Stebila

Patronat honorowy objęli: Wojewoda Wielkopolski Piotr Florek; Rektor Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu prof. dr hab. Kamila Wilczyńska; generał Gromosław Czempiński

Międzynarodowa Konferencja Naukowa Bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia była skierowana do szerokiego grona pracowników naukowych zajmujących się szeroko pojętym obszarem bezpieczeństwa, doktorantów, asystentów, młodych pracowników nauki, którzy pragną dzielić się swoimi obserwacjami, osiągnięciami i wiedzą. Było to forum wymiany myśli i poglądów przeznaczone dla osób poszukujących inspiracji naukowych oraz zainteresowanych rozszerzaniem horyzontów wiedzy.

Tematyka Konferencji obejmowała następujące obszary badawcze:

- Bezpieczeństwo współczesnego świata -wyzwania i zagrożenia.
- Bezpieczeństwo współczesnego świata - polskie wyzwania i zagrożenia.
- Bezpieczeństwo współczesnego świata – edukacja media i kultura.
- Bezpieczeństwo współczesnego świata – informatyka, technika i gospodarka.

Konferencja rozpoczęła się wystąpieniem dr Magdaleny Baranowskiej-Szczepańskiej, z Instytutu Naukowo-Wydawniczego MAIUSCULA - przewodniczącej Komitetu Organizacyjnego i dr Zbigniewa Dziemianko, dziekana Wydziału Społeczno-Ekonomicznego Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu (członek Komitetu Organizacyjnego), którzy przywitali gości oraz zapoznali z przebiegiem konferencji. Następnie głos zabrała prof. dr hab. Kamila Wilczyńska, Rektor Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu

Sesji plenarnej przewodniczył prof. Piotr Bartkowiak. W Sesji Plenarnej referat wygłosili: generał Gromosław Czempiński, który zapoznał uczestników konferencji z problemami bezpieczeństwa współczesnego świata. Następnie głos zabrali: mgr Sylwester Szopieraj, Paweł Sobociński, Biuro Ochrony Rządu, System ochrony osób publicznych w Polsce – próba identyfikacj; prof. dr hab. Jan Karwat, Problem bezpieczeństwa Unii Europejskiej; prof. dr hab. Henryk Lisiak, Dzielnica Poznańska wobec zagrożenia bezpieczeństwa państwa w 1920 r;. dr Andrey Lymar, Rosyjski Państwowy Technologiczny Uniwersytet im. K. E. Ciołkowskiego w Moskwie, Wpływ mentalności na potencjał modernizacyjny współczesnej młodzieży rosyjskiej.

Po przerwie na lunch od godziny 13.20 do 17.30 odbyły się obrady w sekcjach. W sekcji bezpieczeństwo współczesnego świata - wyzwania i zagrożenia, której obrady prowadził prof. dr hab. Henryk Lisiak i dr Józef Grzebielucha wystąpili: Tomasz Bąk, Zagrożenie zamachami terrorystycznymi w aspekcie EURO 2012; Bartosz Dziewiałtowski-Gintowt, Polityka bezpieczeństwa Unii Europejskiej na Bałkanach na przykładzie Macedonii; Juliusz Iwanicki, Idea bezpieczeństwa w filozofii i naukach religioznawczych; Stanisław Jarmoszko, Antroposfera bezpieczeństwa wobec zagrożeń współczesnego świata.(Antropologiczna próba systematyzacji); Katarzyna Kącka, Współczesne teorie stosunków międzynarodowych wobec zagadnienia bezpieczeństwa międzynarodowego; Kazimierz Kraj, Rola służb specjalnych w systemie sprawowania władzy państwowej federacji rosyjskiej; Włodzimierz Malicki, Inspiracje dla Augusta Cieszkowskiego w kwestii idei bezpieczeństwa światowego; Andrzej Malinowski, Interwencja humanitarna: element bezpieczeństwa międzynarodowego czy pretekst do wojny na przykładzie wydarzeń w Kosowie w 1999 roku; Donat Mierzejewski, Współczesne determinanty architektury bezpieczeństwa globalnego; Krzysztof Pająk, Jak dobrze widać banderę pod wodą? Znaczenie udziału polskich okrętów podwodnych w operacji Active Endeavour i ich wpływ na akwenową politykę bezpieczeństwa na Morzu Śródziemnym; Marek Pawlak, Zagrożenia wynikające ze zmiany charakteru współczesnych konfliktów zbrojnych; Jacek Raubo, Znaczenie kryterium bezpieczeństwa militarnego w kontekście opisu bezpieczeństwa na początku XXI wieku; Grzegorz Rdzanek Współpraca wojskowa państw nordyckich w pierwszej dekadzie XXI wieku; Jan Ronowski, Szpiegostwo – wywiad instytucjonalny wobec współczesnych zagrożeń; Donata Rossa, Kompleks bezpieczeństwa akwenowego we współczesnych stosunkach międzynarodowych; Aleksandra Stadnik, Migracje międzynarodowe a bezpieczeństwo – wybrane obszary implikacji w obliczu wzrostu dynamiki przepływu ludności; Agnieszka Szpak, „Wojna z terroryzmem" jako jedno z zagrożeń dla współczesnego świata; Adrian Szumski, Współpraca Interpolu z Europolem w zwalczaniu przestępczości jako element wzmacniający bezpieczeństwo państw; Tadeusz Zieliński, Cywilno-

wojskowe relacje w działaniach humanitarnych prowadzonych przez Unię Europejską.

W sekcji bezpieczeństwo współczesnego świata - polskie wyzwania i zagrożenia, której obrady prowadził dr Robert Białoskórski i dr Donata Rossa wystąpili: Robert Białoskórski, Czynnik informacyjny warunkiem sine qua non procesu conflict prevention; Marian Cieślarczyk, Agnieszka Filipek, Rola i znaczenie kultury bezpieczeństwa w różnych sferach życia i działalności człowieka; Zbigniew Dziemianko, Rola i zadania wojewody w systemie zarządzania kryzysowego; Robert Grochowski, Niebezpieczeństwa wynikające z wolności religijnych wykorzystywanych w przekazie reklamowym; Zbigniew Grzywna, Analiza ustawodawstwa w zakresie Obrony Cywilnej podczas zagrożeń niemilitarnych; Aleksandra Korczyc, Magdalena Kluf, Analiza wpływu aktywności organizacji terrorystycznych w Internecie na państwa i społeczeństwa na przykładzie upublicznienia egzekucji Piotra Stańczaka; Marian Kopczewski, Joanna Krawczyk; Zagrożenie narkomanią - analiza możliwości wystąpienia w środowisku miejskim; Anna Lew, Koncepcje bezpieczeństwa w polskiej myśli liberalnej po 1989 roku; Bartosz Norman, Zastosowanie portali społecznościowych w działaniach służb specjalnych (na przykładzie portalu nasza klasa); Marek Pawlak, Bezpieczeństwo międzynarodowe - dokąd prowadzi nas mapa przyszłości Afganistanu?; Anna Rawska-Skotniczy, Wybrane problemy zapewnienia bezpieczeństwa w czasie imprez masowych odbywających się w tymczasowych obiektach budowlanych; Ewa Skrabacz, Polityczne zmagania z przestępczością – bezpieczeństwo obywateli jako przedmiot działań partii politycznych w Polsce po 1989 roku; Łukasz Szarpak,

System państwowego ratownictwa medycznego elementem bezpieczeństwa powszechnego; Michał Tanaś, Witold Hołubowicz, Grzegorz Taberski, Andrzej Adamczyk, Projekt TALOS. Roboty na straży granic państwowych; Grzegorz Tokarz, Żandarmeria Wojskowa III Rzeczpospolitej - struktura, zadania i działalność; Marek Walancik, Agnieszka Niewiara, Poczucie bezpieczeństwa obywateli w Polsce. Od zmiany społecznej po udział w misjach stabilizacyjnych i konfliktach zbrojnych; Agnieszka Wołoszko, Wybrane zagadnienia dotyczące ochrony dóbr osobistych na gruncie przepisów kodeksu cywilnego; Andrzej Żebrowski, Bezpieczeństwo państwa a funkcja informacyjna służb specjalnych.

W sekcji bezpieczeństwo współczesnego świata - edukacja media i kultura i zagrożenia, której obrady prowadził prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski i prof. dr hab. Andrzej Dyszak wystąpili: Krystyna Bronowska, Elżbieta Żywucka–Kozłowska, Ksenofobia i uprzedzenia jako źródła konfliktów międzyludzkich; Anna Czaja, Badanie zemsty w opiniach młodzieży licealnej i studenckiej w kontekście bezpieczeństwa społecznego; Anna Justyna Dąbrowska, Edukacja medialna jako narzędzie do bezpieczeństwa w mediach, kulturze, języku i edukacji; Małgorzata Dąbrowska, Integracyjny aspekt animacji kultu-

ralnej – jakie remedium na problemy społeczne w wielkich blokowiskach we Francji?; Andrzej S. Dyszak, Agresja słowna w powieści Wojciecha Kuczoka pt. Gnój; Zbigniew Dziemianko, Waldemar Łagodowski, Zarządzanie bezpieczeństwem szkolnym; Dariusz Faszcza, Rola zespołów rockowych w zakresie promowania chuligaństwa stadionowego w Polsce w latach 1989–2010; Marcin Gołaszewski, Pisarze emigracji wewnętrznej w obronie wartości humanistycznych na przykładzie noweli Ernsta Wiecherta Der weisse Büffel oder Von der grossen Gerechtigkeit;

Robert Grochowski, Inżynieria społeczna - zagrożeniem dla bezpieczeństwa informacji w sieci; Rafał Ilnicki, Kulturowa paranoja utraty bezpieczeństwa. Mitologizacja zagrożeń globalnej sieci technicznej; Justyna Karaźniewicz, Karnoprocesowa problematyka ścigania zniesławień popełnionych w Internecie; Sławomira Kluczyńska-Kuleczka, Zastosowanie programu żywieniowego w terapii dzieci ze znacznymi dysfunkcjami rozwojowymi. Studium przypadku; Marian Kopczewski, Joanna Krawczyk, Zagrożenia bezpieczeństwa w środowisku szkolnym; Adam Krasnosielski, Katarzyna Dmitruk-Sierocińska, Jak skutecznie zniwelować mobbing w szkole?; Grzegorz Lisek, Ustawodawstwo językowe – bezpieczeństwo i zagrożenia; Alicja Lisowska, System kar we współczesnej dolnośląskiej rodzinie; Rafał Machniak, Niemcy w XIX wieku zagrożeniem polskiej tożsamości? Przyczynek nad kształtowaniem się obrazu Niemca w Polsce; Patrycja Pelc, Retoryka zagrożenia w dyskursie medialnym: tytuły „Polityki"; Jan Pilżys, Perspektywy przedmiotu edukacja dla bezpieczeństwa w polskim systemie edukacji społecznej; Magdalena Ratajczak, Pozorna transkulturowość?; Łukasz Scheffs, Dyskurs publiczny w Polsce. Brutalizacja języka mediów i polityki – przyczynek do dyskusji; Joanna Smól, Poczucie zagrożenia a perswazyjność wypowiedzi polityków; Maria Wieczorek, Zajęcia kulturalne dla dzieci i młodzieży jako forma edukacji i przeciwdziałania agresji; Paulina Wiśniewska, Polszczyzna polityków polskich a bezpieczeństwo państwa polskiego; Elżbieta Żywucka–Kozłowska, Krystyna Bronowska, Nieletni sadysta.

W sekcji Bezpieczeństwo współczesnego świata – informatyka, technika i gospodarka, której obrady prowadził dr Marek Rybakowski i dr Elżbieta Mirecka wystąpili: Marta Dorenda-Zaborowicz, Anonimowość w sieci – równowaga między prywatnością a bezpieczeństwem; Jacek Dubisz, Maciej Matusiak, Bezpieczeństwo kursu walutowego w przedsiębiorstwie – opcje walutowe; Agnieszka Kochel, Ryzyko walutowe w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa; Jacek Kowalewski, Maciej Matusiak, Analiza wskaźnikowa jako narzędzie określania bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa niefinansowego; Piotr Kwiatkiewicz, Wzrost cen ropy naftowej a zagrożenia dla rozwoju gospodarczego. Casus 2008 roku – studium przypadku; Grzegorz Pietrek, Problemy związane ze współdziałaniem administracji publicznej i sił zbrojnych na

przykładzie awarii energetycznej w Szczecinie; Maciej M. Sokołowski, Bezpieczeństwo energetyczne w polskim systemie prawnym; Janusz Sterzel, Ewa Czerwińska, Koszty bezpieczeństwa; Rafał Śliwiński, Systemy ochrony danych w nowoczesnej firmie; Marcin Urban, Popularne metody zabezpieczania sieci bezprzewodowych i ich słabość wobec ogólnodostępnych metod ataku; Joanna Wiśniewska, Bezpieczeństwo i zagrożenia wzrostu w gospodarce żywnościowej; Jacek Woźniak, Piotr Zaskórski, Procesy outsourcingu w zapewnianiu informacyjnej ciągłości działania organizacji; Jan Zych, Henryk Gierszal, Tomasz Mirosław, Wojciech Wojciechowicz, Koncepcja infrastruktury telekomunikacyjnej o podwyższonej niezawodności.

Konferencję zakończyli dr Magdalena Baranowska-Szczepańska, przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego i dr Zbigniew Dziemianko, dziekan Wydziału Społeczno-Ekonomicznego Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, którzy podziękowali uczestnikom za wystąpienia i głosy w dyskusji oraz zaprosili uczestników na następne konferencje z tego cyklu za rok w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu.

Zbigniew Dziemianko

Sprawozdanie z II Międzynarodowej Konferencji Naukowej pod tytułem „Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami”.

W dniach 14 i 15 kwietnia 2011 roku Studenci naszej Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu wzięli udział w II Międzynarodowej Konferencji Naukowej pod tytułem „Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami”. Organizatorem Konferencji było Studenckie Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania „Menedżer” działające przy Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Patronami honorowymi Konferencji byli Prezes Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Poznaniu oraz Przewodniczący Rady Miasta Poznania. Patronat medialny objął Przegląd Organizacji oraz portal ww.dlaStudenta.pl.

Prezentowana w wystąpieniach problematyka dotyczyła warunków funkcjonowania współczesnej organizacji i konieczności ciągłego doskonalenia procesu zarządzania. Organizacja realizując swoją misję powinna dążyć nie tylko do realizacji ustalonych celów i zadań, ale przede wszystkim wytyczać względną harmonię wewnętrzną. Obecni w czasie Konferencji przedstawiciele nauki, jak i praktyki zarządzania zaprezentowali dorobek naukowy oraz doświadczenia praktyczne związanych z działalnością współczesnego menedżera realizującego założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju.

W Konferencji uczestniczyli, oprócz naszych Studentów, także studenci z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Politechniki Lubelskiej, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz pracownicy i studenci z Państwowego Uniwersytetu Zarządzania w Moskwie.

Praktykę gospodarczą reprezentowali Pani dr Magdalena Tarnowska, specjalista ds. PR Philips Lightning Poland S.A., Pan Szymon Klimaszyk, Prezes Zarządu RSY S.A., Przemysław Mania, członek Zarządu Wielkopolskiego Stowarzyszenia Edukacyjnego oraz Pani Małgorzata Jurczok, specjalista ds. operacyjnych URS/Scott Wilson Sp. z o.o.

W drugim dniu Konferencji wystąpienia oprócz studentów z zaproszonych ośrodków akademickich mieli również studenci studiów doktoranckich z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

W tym dniu referat pod tytułem „Kluczowe problemy zrównoważonego rozwoju organizacji na przykładzie organizacji związanych z Parlamentem Europejskim” wygłosił także Pan dr Filip Kaczmarek, Poseł do Parlamentu Europejskiego.

Piotr Bartkowiak

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 i podtytuły oraz podpisy pod tabelami i rysunkami po polsku i po angielsku.**
6. Tabele i rysunki, opatrzone tytułem i źródłem, zamieszczane mogą być w tekście zgodnie z tematem, albo na końcu pracy jako aneks.
7. Artykuł nie będzie podlegał korekcie i będzie drukowany w formie przedstawionej przez Autora na dyskietce.
8. Publikacje są nieodpłatne.

DIRECTIONS FOR AUTHORS CONTRIBUTING TO THE SCIENTIFIC PAPERS

We kindly inform you that the Scientific Papers of The Higher School of Commerce and Services in Poznan are published every half a year. We accept articles and statements sent to us until the 31st of March and the 30th of October (twice a year).

To unify publications, please follow the instructions below:

1. Author's publications should never be published before.
2. Articles and statements should have between 10 and 15 pages.
3. Author may submit only one article (co-author is accepted).
4. Two copies of papers should be submitted to the chancellors office of the Higher School of Commerce and Services together with a disc (word processor - Word, the size of font – 12, line spacing – 1,5, page numbers, continuous numeration of footnotes within an article).
5. **Papers should include English and Polish half-page summary, title, subtitles, titles of tables and diagrams.**
6. Tables and diagrams with title on the top and quotation source at the bottom may be placed either inside or at the end of a writing (as an appendix).
7. Each writing will be printed in a way it was submitted by the author. No further text proofreading is predicted.
8. Publications are not rewarded.

Wyższa Szkoła Handlu i Usług
w Poznaniu

wydała 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, Poznan 2002
poświęcony problemom handlu i usług, rozpatrywanych w różnych aspektach.

Zeszyt Naukowy Nr 5, Poznan 2002
poświęcony w dużej mierze różnym aspektom wsi i rolnictwa.

Zeszyt Naukowy Nr 6, Poznan 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.

Zeszyty Naukowe Nr 10, Poznań 2006
poświęcone istotnym wątkom z punktu widzenia aktualiów naszej gospodarki w skali mikro i makroekonomicznej.

Zeszyty Naukowe Nr 11, Poznań 2006
poświęcone zagadnieniom systemu bankowego, konkurencyjności i zarządzania, wybranych problemów wsi i rolnictwa oraz spożycia żywności.

Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce, Poznań 2006
Materiały z ogólnopolskiej konferencji dniu 27-28. 11. 2006. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 12, Poznań 2007
poświęcone polityce handlowej, systemów wynagradzanie i zarządzania, rachunku efektywności inwestycji, przestępczości gospodarczej, migracji, a także ubezpieczeń.

Logistyka w usługach, Poznań 2007
materiały z konferencji w dniu 27.01.2007. w Wyższej Szkole Handlu i Usług w Poznaniu

Zeszyty Naukowe Nr 13, Poznań 2007
poświęcone ocenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, wymianie handlowej z krajami sąsiadującymi, problemom finansowym i prawnym, gospodarce przestrzennej i infrastrukturze.

Zarządzanie usługami w gospodarce rynkowej - Handel Gastronomia Turystyka, Poznań 2008
monografia poświęcona przedstawieniu aktualnego stanu i struktury rozwoju usług w Polsce, na tle procesów globalizacji i internacjonalizacji gospodarki.

Zeszyty Naukowe Nr 14, Poznań 2008
poświęcone tematyce interdyscyplinarnej, ale bliskiej szeroko pojętej problematyce handlu i usług

Zeszyty Naukowe Nr 15, Poznań 2008
poświęcone budżetowi państwa, roli globalizacji w działaniach przedsiębiorstw, finansowaniu aktywów trwałych i obrotowych przedsiębiorstwa oraz dochodów gospodarstw domowych rolników.

Zeszyty Naukowe Nr 16, Poznań 2009
poświęcone kryzysowi gospodarczemu, problemom turystyki i rekreacji oraz rynkowi ubezpieczeniowemu i ubezpieczeniom emerytalnym.

Zeszyty Naukowe Nr 17, Poznań 2009
poświęcone różnym aspektom działalności przedsiębiorstw, skutkom kryzysu finansowego i globalizacji oraz bezpieczeństwu publicznemu.

Zeszyty Naukowe Nr 18, Poznań 2010
poświęcone różnym aspektom bezpieczeństwa narodowego.

Zeszyty Naukowe Nr 19, Poznań 2010
poświęcone różnym aspektom turystyki i rekreacji.

Krzysztof Mazurek, Zastosowanie technik informatycznych, Poznań 2010.

Edukacja dla bezpieczeństwa – Interdyscyplinarne konteksty i dylematy, praca zbiorowa pod red. Z. Dziemianko i A. Kusztelak, Poznań 2010.

Jan Galicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Poznań 2010.

Zeszyty Naukowe Nr 20, Poznań 2010
poświęcone różnym zagadnieniom makroekonomicznym i mikroekonomicznym.

Rynek usług w dobie globalizacji. Monografia – red. naukowa K. Wilczyńska, Poznań 2010

Zeszyty Naukowe Nr 21, Poznań 2011
poświęcone problemom przedsiębiorstwa, turystyki i rolnictwa.

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Wyzwania i zagrożenia, red. naukowa A. Kusztelak, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Informatyka, technika i gospodarka, red. naukowa Z. Dziemianko, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Polskie aspekty i uwarunkowania, red. naukowa W. Stach, Poznań 2011

Bezpieczeństwo współczesnego świata – Edukacja, media, kultura, red. naukowa M. Baranowska-Szczepańska, J. Karwat, Poznań 2011