

Numer 2/2017 (22)

26 czerwca 2017

ISSN 2299-6966



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ wiejska

Aktualności

Wiedza

Opinie

Wydarzenia CDR

Prawo i podatki

Zarządzanie

Spółeczeństwo wiejskie

Otoczenie gospodarcze

Przedsiębiorczość rolna



CDR

E – biuletyn Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie



*Szanowni Państwo,*

*Zapraszamy do zapoznania się z kolejnym numerem biuletynu „Przedsiębiorczość wiejska”.*

*W bieżącym numerze poruszane są następujące tematy:*

<b>Z „Pamiętników Włościanina” – innowacyjna kultura chłopska.</b> Adam Dąbrowski, Instytut Socjologii UJ	2
<b>Techniki kreatywnego myślenia.</b> Mateusz Grojec, CDR O/Kraków	7
<b>Fundusze sołeckie i ich wykorzystanie.</b> Waldemar Gorajczyk, CDR O/Kraków Piotr Rachwał, UR w Krakowie	12
<b>Merchandising jako narzędzie zwiększania sprzedaży.</b> Mateusz Grojec, CDR O/Kraków	16
<b>Dobrze traktować klientów znaczy odnieść sukces - 10 typów klientów.</b> Mateusz Grojec, CDR O/Kraków	19
<b>Czy warto być podatnikiem VAT?</b> Mateusz Grojec, CDR O/Kraków	22
<b>Bezpieczeństwo w rolnictwie.</b> Michał Wnęk. CDR O/Kraków	12

*Zachęcamy wszystkich Państwa do włączenia się w pracę nad biuletynem, poprzez przygotowywanie artykułów, zgłaszanie przykładów ciekawych inicjatyw, opinii, spostrzeżeń. Artykuły te mogą prezentować wszelkie zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Mogą mieć one charakter ogólny, jak i odnosić się do Państwa regionu czy też do wykonywanej przez Państwa pracy i jej rezultatów. Tymczasem życzymy miłej lektury!*

*Redakcja*

<b>Redakcja</b> Mateusz Grojec	<b>Dane kontaktowe (na te adresy prosimy przysyłać artykuły lub opinie):</b> Mateusz Grojec, 12 424 05 25, m.grojec@cdr.gov.pl
<b>Oprac. graficzne</b> Mateusz Grojec	<b>DZIAŁ ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH CDR O/KRAKÓW</b>

## Z „Pamiętników Włościanina” – innowacyjna kultura chłopska

Przedsiębiorca, Obecnie wiele można przeczytać i usłyszeć na temat tego, jakimi cechami powinien charakteryzować się przedsiębiorca, aby mógł odnieść sukces. Poradniki, treningi personalne, coaching, które razem i osobno mają budować postawę przedsiębiorczą u odbiorcy tego typu atrakcji odwołują się do wyników badań współczesnych przemian, odkryć psychologii i doświadczeń zbieranych garściami w kapitalistycznej pogoni za sukcesem mierzoną wartością zarobionego pieniądza. Owe poradniki i kursy ufundowane na zdobyczych wiedzy ostatniej dekady (wcześniejsze ustalenia stają się „przeżytkami”) z jednej strony odpowiadają na wyzwania dzisiejszego biznesu, z drugiej same go kreują napędzając i kładąc nacisk na określony typ działania, postawy i wartości. Nie jest celem tego artykułu odpowiedź na pytanie o relację logiczną tego związku przyczynowo skutkowego, jednak uważam, że czasem warto sięgnąć do niepopularnego, często wiekowego źródła informacji, aby uzmysłowić sobie, jak bardzo uniwersalne zasady rządzą społeczeństwem, a obecne „nowości” tak naprawdę odwołują się do sprawdzonych i często utrwalonych zasad. Zmieniając jednak formę i/lub podstawowe wartości nadają im zgoła inny charakter.

Ponadczasowość „Pamiętników Włościanina” autorstwa Jana Słomki (1912) jest zdumiewająca. Opisane tam życie i przemiany wsi galicyjskiej dobrze obrazują wyżej zarysowane przekonania, a ich lektura unaocznia dodatkowo, że kultura chłopska, która współcześnie bardzo często kojarzona jest z zacofaniem, niechęcią do zmian, brakiem innowacyjności może być w rzeczywistości wręcz katalizatorem przemian społecznych na wsi.

Krótko o samym autorze, a zarazem głównym bohaterze wspomnianej monografii. Jan Słomka (1842-1932) mieszkał we wsi Dzików koło Tarnobrzega, gdzie przez 40 lat pełnił funkcję wójta. Opisywane w „Pamiętnikach...” losy są świadectwem dużej zaradności i przedsiębiorczości, którym w wymiarze normatywnym nie można niczego zarzucić. Niejednokrotnie przecierał szlaki i wyznaczał nową jakość gospodarowania. Interesowało go nie tyle własne gospodarstwo, co społeczeństwo, za co w 1929 roku został odznaczony przez Prezydenta

Rzeczypospolitej Ignacego Mościckiego Złotym Krzyżem Zasługi.

Chciałbym przybliżyć krótko konkretne wydarzenia opisane w monografii (przywołując jednocześnie znaczne fragmenty książki Słomki), które pokazują, że współczesne, stereotypowe rozumienie kultury chłopskiej nie jest uzasadnione oraz, że współczesny biznes często czerpie z utrwalonych zasad gospodarowania zmieniając jednak (często radykalnie) ich formy i podstawowe wartości. W postaci Jana Słomki można upatrywać wzoru do naśladowania przez wszystkich tych, którzy chcą – mówiąc współczesnym językiem – osiągnąć sukces w biznesie odpowiedzialnym społecznie. Kiedyś wystarczyłoby powiedzieć, „przez wszystkich tych, którzy chcą być dobrymi gospodarzami”.

Główną przyczyną podejmowania przez Jana Słomkę inwestycji była chęć zaspokojenia potrzeb powiększającej się rodziny. Zysk finansowy nie był dla niego wartością samą w sobie, a jedynie szansą na zabezpieczenie rodzi-

Z „Pamiętników Włóścianina” – innowacyjna kultura chłopska

ny. Centralną wartością, punktem wyjścia do zakupu dodatkowej ziemi była rodzina. „Co się tyczy mojego gospodarstwa, to, mając na razie – jak już wspomniałem – tylko 4 morgi gruntu, zacząłem myśleć, ażeby go więcej nabyć, iżby to wystarczyło na utrzymanie rodziny. Dokupywałem tedy po kawałku z wolnej ręki i doszedłem z czasem do 13 morgów”. Współcześnie wiele poradników wskazuje, że najczęściej popełnianym błędem przez niedoświadczonych biznesmenów jest definiowanie swojego celu jako zarabianie pieniędzy. Takie podejście, bez fundamentów, które stają się filozofią podejmowanej pracy nie prowadzi do spektakularnych sukcesów, a jedynie może przeżyć się na rzemieślniczą pracę nie przynoszącą w długiej perspektywie satysfakcji.

Nieodzowną wartością realizowaną przez opisywaną postać było zaufanie. „Nie pamiętam, żeby mi kto dwa razy mówił o swoją należytość, i zginąłbym od wstydu, gdyby mię ktoś słusznie skarżył o swoje do sądu. W całym też moim życiu nigdy o dług nie byłem skarżony i kosztów z tego tytułu nie miałem nigdy żadnych. Tym zjednałem sobie takie zaufanie, że zczasem nawet nieznanie mi żydki, gdy zaręczali swoje córki, przychodzili do mnie i prosili o przyjęcie pieniędzy, które chcieli jako wiano córek u mnie na procent ulokować, – i w takich razach otrzymywałem pożyczkę na dogodnych warunkach. Na zabezpieczenie zaś pożyczki wystarczyło, żem dał prosty kwit z podpisem

nawet bez świadków”. Budowanie zaufania okazało się w dalszych losach przedsiębiorcy bardzo ważne. Nie można powiedzieć, że było wówczas jego świadomą strategią biznesową, ale niewątpliwie fakt, że ludzie mu ufali pomógł mu w prowadzeniu interesów. Słomka zaufanie wokół siebie budował nie tylko poprzez rzetelnie operowanie finansami. „W cegielni więc wyrobnicy zarobili setki tysięcy, co mnie również cieszyło, jak mój osobisty zarobek. Od początku bowiem prowadzenia tego czy innych przedsiębiorstw nie miałem nigdy

na myśli osiągnąć wielkie zyski i lekko się zбоgacić, a zawsze

miło mi było, że choć garstka ludzi potrzebujących znajduje u mnie stale zarobek. Zato miałem taką nagrodę, że ludzie w gminie i w okolicy darzyli mię nawzajem życzliwością i zaufaniem”.

Można powiedzieć, że prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu było domeną działalności Słomki, co przekładało się na dobre relacje sąsiedzkie i rozwój całej wsi.

Pozostając przy zaufaniu, które można uznać za element kapitału społecznego, należy zaznaczyć, że sam Słomka dobrze rozumiał konieczność jego rozwoju. „Zarówno w stosunku do siebie, jak i do dzieci miał wysokie wymagania odnośnie edukacji i poznawania świata. Powodzenie moje polegało na tem, że słuchałem światlejszych ludzi, zwłaszcza czytając gazetki i książki, i że nie poprzestawałem na samej tylko roli, z której dochód niewielki, ale w miarę możliwości brałem się też do innych przedsiębiorstw. Nie szedłem więc za owczym pędem, który na wsi panuje, a polega na tem,



Z „Pamiętników Włościanina” – innowacyjna kultura chłopska

że wszyscy grzebią się tylko w gruncie i to przeważnie lichy i nawet powiedzieć sobie nie dadzą i zrozumieć tego nie chcą i nie starają się, że źle robią i kiepsko gospodarzą i jaka gospodarka byłaby lepsza. Co jeden robi, to robią wszyscy inni i, jak gęsi, idą za sobą, — i mało jest takich, którzy by na coś nowego się odważali, coś nowego wymyślali i robili i szli w ten sposób do lepszej przyszłości”. Przytoczony fragment wskazuje również, że Słomka był innowatorem, ale swoich pomysłów nie pobierał z Internetu jak to się czasem dzisiaj dzieje. Za jego pomysłami stała nauka, praca i ciekawość świata. Jak się zdaje, taka mieszanka jest dobrą receptą na innowacje również dziś.

Autor posiadał również rzadką cechę do tego, aby niestandardowo rozwiązywać różne problemy nie tylko, aby pozbyć się samego problemu, ale żeby poświęcona praca na jego rozwiązanie przynosiła dodatkowe zyski. „Miałem niedaleko domu, na t. zw. Podgórzu, około 1½ morgi gruntu, z czego większa część położona była na stoku wzgórza, trudna do uprawy i mało urodzajna, bo wierzch i spód stanowiła zwięzła glina. Zaraz od początku mego gospodarowania przemyślałem nad tym, jak by ten grunt najkorzystniej zużytkować. Kopiąc doły, przekonywałem się, że glina jest na 3 m. głęboko, — więc powziąłem myśl założenia cegielni. Liczyłem na zbyt cegły w Tarnobrzegu i w okolicy, gdyż na miejscu była tylko cegielnia dworska, w której wyrabiano cegłę na własny użytek. Ludzie zawodowi: strycharze, których rady przy sposobności zasięgałem, upewniali mię, że glina dobra, i cegielnia się opłaci. Zro-



biłem próbę – wypaliłem w rozkopanej górze około 20.000 cegły, — okazało się, że jest dobra, ludzie ją rozkupili, i miałem ładny zysk.

Więc wziąłem się stanowczo do wyrobu cegły: wymurowałem dobry piec, kierat, szopę, zgodziłem strycharza i od roku 1876 przez 30 lat cegielnia ta była ciągle w ruchu. Wypalało się w niej przeciętnie po 150.000 cegieł rocznie, w latach zaś, kiedy odbył na cegłę był najlepszy, wypalałem przez lato 10 pieców po 22.000. Razem w ciągu 30 lat wypaliło się przynajmniej 5 milionów cegły”. Jego pomysłowość, zaradność, ale także racjonalna kalkulacja powodowały, że osiągał bardzo dobre rezultaty.

Można również powiedzieć, że swoją działalnością wspierał rozwój zrównoważony, nie tylko wykorzystujący lokalne zasoby, ale także pozytywnie wpływając na rozwój rolnictwa. Oprócz wcześniej wspomnianej pracy, jaką dawał mieszkańcom wsi, pozytywnie wpływał na żyzność gleby, o czym informuje jeden z fragmentów „Pamiętników...”. „Zacząłem stawiać tuż przy Wiśle na swoim gruncie dwa małe piece wapienne i jednocześnie wniosłem do starostwa podanie o pozwolenie czyli koncesję na wypalanie tam wapna. Ponieważ miejsce było odległe od wsi prawie na kilometr, więc byłem pewny, że prowadzeniu tam fabryki nikt przeszkodzić nie może. Jednak i to nie było łatwym, jak się zdawało. Panczer bowiem namową i pieniędzmi skłonił prawie wszystkich, którzy mieli grunta w sąsiedztwie budujących się pieców, że wnieśli do starostwa sprzeciwu czyli protesty, że dym

Z „Pamiętników Włościanina” – innowacyjna kultura chłopska

z fabryki będzie im plony wypalał i zarażał. Wskutek tych protestów starostwo wyznaczyło komisję do zbadania sprawy na miejscu, i tu została załatwiona pomyślnie dla mnie. Najwięcej poparł mię jako rzeczoznawca Wojciech Kaliciński, ekonom z Wymysłowa, który udowodnił, że sąsiednie grunta nie będą odnosiły z fabryki wapna żadnej szkody, ale, owszem, pewną korzyść, bo popiół, zawarty w dymie, opadając na ziemię, będzie ją użyźniał. Drugi rzeczoznawca zgodził się na to samo. Wszczęła się sprzeczka między obecnymi, ale orzeczenia rzeczoznawców były decydujące, więc już bez zwłoki otrzymałem koncesję, a protestujący zostali odesłani na drogę prawa cywilnego. Jednakże żaden z nich zarzutów dalszych nie wnosił”.

Jego talent organizatorski ujawnił się również wówczas, kiedy za sprawą wydobywania gliny do wypalania cegieł odzyskiwał kolejne połacie ziemi, które przeznaczał na sady i warzywniaki. Rozdział IX monografii doskonale ilustruje także zdolności do prowadzenia walki konkurencyjnej. Opisy wskazują, że Słomka patrzył na swoje inwestycje długookresowo i kuszony łatwym i szybkim zyskiem rezygnował z niego na rzecz długoterminowych zwrotów. Tutaj niewątpliwie ważny był normatywny wymiar prowadzonych przez niego inwestycji. Nie sam zysk był dla niego najważniejszy, a zabezpieczenie (również na przyszłość) rodziny. Jak sam zaznaczał Słomka, swoje inwestycje i niezwykle wyczerpującą walkę konkurencyjną mógł podejmować ponieważ oprócz obrotu pieniędzem posiadał zawsze ziemię, która nawet w przypadku niepowodzeń pozwalała całej rodzinie na przeżycie. Jego główny konkurent – Jankiel Pancer – nie posiadał tego zasobu, co spowodowało, że zbankrutował i odstąpił Słomce cały rynek. „Pancer robił mi konkurencję do ostatka, bo się zaprzy-

siągnął, że mnie musi zgnębić i puścić – jak mówił – bez portek. Jednakże ja żyłem z gruntu i mogłem wytrzymać bez zarobku i handlu, on zaś żył tylko z gotówki, – walka więc, która trwała między nami przez pięć lat od r. 1883, skończyła się tak, że Pancer stracił gotówkę, jaką posiadał, i umarł prawie biedny, – ja też dołożyłem na czysto kilka stówek, nie licząc tego, com się przez ten czas napracowałem, – ale przy swoim gospodarstwie utrzymałem się. Innego wyjścia nie było, bo konkurencja była narzucona, trzeba było bronić się do ostatka”.

Z przytoczonych fragmentów „Pamiętnika Włościanina” można wyczytać wiele naczelnych zasad i wartości, które przełożyły się na szeroko rozumiany sukces Jana Słomki. Dziś byłby on zapewne definiowany w kategoriach posiadanego majątku, który sam autor wycenia w ten sposób. „Tak więc, mając z początku tylko 4 morgi gruntu, pomnożyłem znacznie mój majątek i wychowałem liczną rodzinę, dałem każdemu stosowną naukę i zabezpieczenie na przyszłość. Niektórzy patrząc na to, mówili, że gotówka z nieba im spada, i mieli mnie za bogatego, za bogatszego nawet, niż byłem w rzeczywistości. W czasie największego rozkwitu gospodarstwa miałem 13 morgów gruntu, dom murowany, obszerne budynki gospodarskie, jak: 2 stodoły, stajnie, 2 szopy; odpowiednią ilość inwentarza żywego, mianowicie parę koni, 4 krowy. po kilka sztuk trzody chlewnej, drób. W gospodarstwie prócz żony i dzieci pracował stale parobek i dziewczyna, nadto najemnicy w czasie żniw, kopanek, młocki i t. p. Przytem w ruchu była cegielnia, wapniarnia, sklepik i w przedsiębiorstwach tych również spora gromadka ludzi pracowała”.

Wówczas jego sukces wiązał się głównie z zaspokojeniem potrzeb utrzymania i zabezpieczenia na przyszłość swojej rodziny, zdobytym

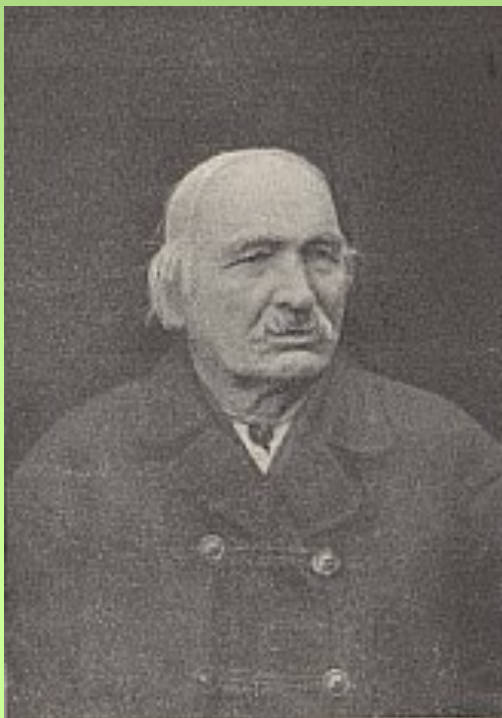


Z „Pamiętników Włościanina” – innowacyjna kultura chłopska

zaufaniem oraz prestiżem, a także z wpływem jaki miały jego działania na całą społeczność lokalną, co obrazuje ostatni fragment przywoływanego tekstu. „Unikałem też zawsze w życiu wszelkich procesów.

Nie wnosiłem n. p. nigdy skargi z powodu kradzieży, które w takich interesach, jak cegielnia, wapiarnia musiały się trafiać, bo myślałem sobie, że i tak będę miał więcej, niż złodziej, i jestem przekonany, że mniej przez to ponosiłem szkody, niż ci, którzy o lada drobnostkę procesują się. Nie skarżyłem też takich, co z jakiegokolwiek powodu robili na mnie plotki i rzucali obelgi i nawet donosiciele o tem słuchać nie chciałem. I lepiej na tem wychodziłem, niż

tacy, którzy zaprzatają sądy »pyskówkami« i chcą czyścić swój honor przez adwokatów. W sądach stawałem głównie w charakterze świadka, zresztą jako opiekun, kurator, sędzia przysięgły i w sprawach gminnych. Za to nawiązywałem chętnie z ludźmi przyjacielskie stosunki i służyłem każdemu radą i pomocą. W wielu domach byłem chrzestnym ojcem i dziś nie mogę nawet zliczyć dokładnie ilu, ilu mam wszystkich chrzestników. Opiekunem byłem i jestem pewnie w dwudziestu domach. Zawsze zostawałem opiekunem, gdy w rodzinie kto umarł, więc nad dziećmi po stryjkcu Jacku, po bracie Antonim i t. d. Opiekuństwo zaś, choćby w skromnym zakresie spełniane, wymagało nieraz dosyć czasu i pracy, — trzeba było pozostałej rodzinie pomagać radą, pamiętać o realnościach sierót zastępować je w są-



Jan Słomka  
1842-1932

dzie i t. d. Kuratorem bywałem też dziesiątki razy z ramienia sądu w sprawach cywilnych, gdy n. p. miejsce pozwanego było nie znane. W takich razach stawałem na terminie i starałem się pozwanego odpowiednio zastąpić. Zresztą należałem do wszystkich miejscowych towarzystw i uczestniczyłem w zebraniach i poczynaniach społecznych, mających na celu podniesienie oświaty, dobrobytu, obyczajów i t. p. Bywałem członkiem Rady powiatowej i Rady szkolnej miejscowej od chwili jej powstania przez lat 40”.

Celem tekstu było zwrócenie uwagi na ponadczasowość pewnych zasad i norm, które wyznaczają sukces biznesowy. Niezależnie od dzisiejszego „prawa pieniądza”, czy opisanego przez Słomkę „prawa rodziny”, postawa innowacyjna

i przedsiębiorcza opierają się na podobnych zasadach, ale wiele je różni. Dobrze o tym pamiętać przeglądając najnowsze podręczniki i ćwicząc różne prorozwojowe (probiznesowe) zachowania. Tym samym, wszystkich czytelników „Przedsiębiorczości Wiejskiej” zachęcam do przeczytania całego dzieła Jana Słomki dostępnego – a jakże – w Internecie.

Adam Dąbrowski

Instytut Socjologii

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## Techniki kreatywnego myślenia

**Kreatywność możemy rozwijać. Pomocne w tym mogą być techniki kreatywnego myślenia opracowane przez naukowców. Pobudzają one zdolność kreatywnego podejścia do problemu oraz wyzwają talenty, których istnienia u siebie nawet nie podejrzewaliśmy.**

Istnieje szereg technik kreatywnego myślenia które w zdecydowanym stopniu ułatwiają wynajdywanie nowatorskich rozwiązań problemów. Ich efektywne wykorzystanie możliwe jest dzięki stosowaniu się do szeregu ogólnych zasad heurystycznych. Poniżej zostanie przedstawione kilka z nich.

Po pierwsze, warto tworzyć jak najwięcej różnorodnych pomysłów. Im więcej pomysłów tym lepiej, bowiem w wielu przypadkach jest bardzo wiele poprawnych odpowiedzi. Identyfikacja całej gamy takich rozwiązań ułatwia dokonanie wyboru tego najlepszego.

W momencie wymyślania rozwiązań trzeba powstrzymać się od oceniania ich jakości. Na początku wszystkie rozwiązania powinny być przez nas traktowane jako równoważące.

Istotnym katalizatorem produktywnego myślenia jest zabawa i dobry humor. Poczucie humoru zawdzięczamy funkcji mózgu nazywanej asymetrią. Humor skłania do myślenia odbiegającego od nawyków i tradycyjnych schematów myślenia, może prowadzić do nowatorskich pomysłów. Pozytywny nastrój ułatwia człowiekowi dostęp do zasobów pamięci. Aby uruchomić własne zasoby kreatywności należy przestać przestrzegać utartych zasad, przełamywać nawyki. Nawyk stanowi bowiem największą barierę ograniczającą kreatywne my-



ślenie i działanie. Należy być otwartym na nowe informacje, nawet wówczas, gdy nie są zgodne z naszym dotychczasowym doświadczeniem i wiedzą. Musimy zaakceptować to, że nasze działania nie zawsze będą prowadzić do pożądaných rezultatów. Niepowodzenia są wpisane w nasze życie. Ważne, żeby twórczo je analizować i wyciągać z nich wnioski. Warto spojrzeć na problem z punktu widzenia innej osoby. Takie spojrzenie umożliwia uzyskanie dystansu do zadania. Spojrzenie na problem z perspektywy czasu ułatwia oszacowanie jego prawdziwej wagi. Jeśli sądzimy, że problem za parę dni przestanie być dla nas istotny, to czy warto sobie nim zaprzętać głowę?

Wizualizowanie rozwiązania problemu jest w kreatywnym myśleniu niezwykle pomocne. Warto sobie wyobrazić, jak znajdujemy najlepsze rozwiązania, jak wpadamy na genialne pomysły. Trzeba sobie bardzo szczegółowo wyobrazić moment, w którym rozwiązujemy nasz problem. Należy wyprzedzać w wyobrażeniach przyszłe zdarzenia oraz zbudować je według najlepszego dla nas scenariusza. Pomocne może być wyobrażenie sobie, jak ktoś inny rozwiązałby to zadanie.

Przede wszystkim trzeba zaś dbać o odpoczynek i sen. Osoby wypoczęte i wyspane mają zdecydowanie większy potencjał twórczy. Dla właściwej pracy, mózg potrzebuje regularnych



## Techniki kreatywnego myślenia

przerw. Pozwala to na utrzymanie koncentracji na wysokim poziomie. Koniec końców trzeba wreszcie wierzyć w to, że jest się kreatywnym.

### Strategia zarodka

Kiedy brakuje nam pomysłów warto wykorzystać tzw. strategię zarodka. Umożliwia ona wyzwolenie się z zafiksowania na różnych tematach i obiektach. Dzięki niej możemy zwrócić uwagę na zupełnie nowe obszary poszukiwań rozwiązania. Owym „zarodkiem” może być dowolny rzeczownik, czasownik, lub dowolne wyrażenie. Przykładowo, po sformułowaniu problemu, otwieramy słownik w dowolnie wybranym miejscu i nie patrząc palcem wskazujemy wyraz na dowolnej stronie. Następnie wypisujemy wszystkie skojarzenia, jakie przychodzą nam do głowy w związku z tym słowem. Swoją uwagę koncentrujemy wyłącznie na tym wyrazie, bez myślenia o problemie. Następnie powinniśmy przejrzeć i przeanalizować powstałą w ten sposób listę w nawiązaniu do zagadnienia, którym się zajmujemy. W wypisanych cechach szukamy pomysłu, „zarodka” rozwiązania. Warto tu wykorzystać skojarzenia, metafory. Zarodek nie musi być oryginalny, ani szczególnie wartościowy. W założeniach tej strategii każdy pomysł może otworzyć nowe możliwości rozwiązań

Pytania pobudzają naszą naturalną ciekawość. Jednocześnie są siłą popychającą nasz umysł do szukania odpowiedzi. W myśleniu kreatywnym nie ma głupich pytań. Pytania proste, naiwne, nie poddające się logice i sprawdzalności empirycznej są najbardziej twórcze, wzbudzają naturalną ciekawość i, co istotne, umykają specjalistom. Einstein mówił, że wiele jego idei,

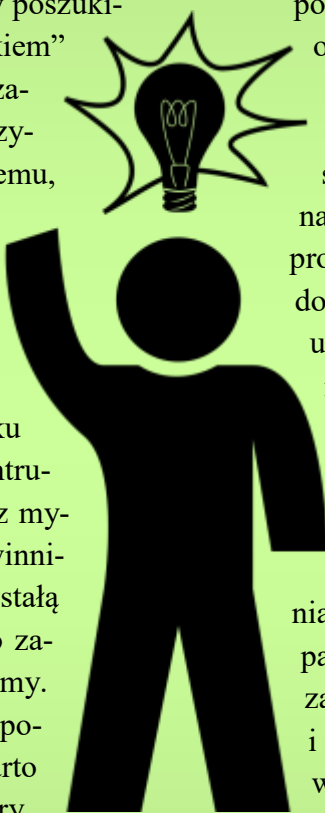
składających się na teorię względności, było wynikiem zadawania sobie pozbawionych założeń pytań, tak jakby były to pytania wymyślone przez dziecko. Warto stawiać sobie pytania niewygodne, dziwne, takie których nigdy wcześniej nie formułowaliśmy.

### Strumień świadomości

Strumień świadomości to narzędzie angażujące podświadomość i uaktywniające wyobraźnię w procesie szukania rozwiązania problemu. Mechanizm ten sprawia, że otwieramy się na własną podświadomość, co pozwala nam na pogłębienie zrozumienia istoty problemu. Wyjście poza procesy świadomej analizy sprawia, że omijamy ukształtowane w nas schematy myślenia czy mechanizmy nawykowe.

Najpierw musimy sformułować problem, nad rozwiązaniem którego aktualnie pracuje nasz umysł.

Należy zrobić to w formie pytania. Zapisujemy je na czystej kartce papieru. Następnie, przez trzy minuty zapisujemy wszystkie skojarzenia i myśli jakie przychodzą nam do głowy (zdania, wyrazy, zwroty, wyrażenia). Nie zastanawiamy się nad pojawiającymi się skojarzeniami ani ich nie cenzurujemy. Notujemy każdą myśl, która się pojawi, bez odrywania długopisu od kartki. Jeśli wydaje nam się, że nie myślimy o niczym, to zapisujemy: „O niczym nie myślę”. Nie poprawiamy w żaden sposób błędów ani nie korygujemy odpowiedzi. Po zakończeniu ćwiczenia robimy przerwę. Następnie czytamy na głos to co zanotowaliśmy. Podkreślamy słowa, wyrażenia, zwroty i zdania, które najbardziej do nas przemawiają, które pojawiają się częściej niż inne. Koncentrujemy uwagę na



## Techniki kreatywnego myślenia

nich: szukamy no-wych tematów i pytań, jakie podsuwa nam umysł. Ćwiczenie powtarzamy po pewnym czasie. Chodzi o to, aby na poziomie nieświadomym procesy myślowe związane z poszukiwaniem rozwiązań przyjęły inną perspektywę czasową.

### Kreatywne bazgroły

Należy przygotować zestaw utworów muzycznych różnicowanych gatunkowo. Zastanawiamy się nad problemem zajmującym nasz umysł. Należy go sformułować i uświadomić sobie wszystkie informacje, które posiadamy na jego temat. Siadamy z notatnikiem i ołówkiem w ręku. Włączamy przygotowaną muzykę (nie za głośno,) zamykamy oczy i zaczynamy rysować. Nie próbujemy kierować ruchem ołówka, pozwalamy mu swobodnie przesuwać się po kartce i kreślić różne kształty. W momencie, w którym uznamy to za stosowne, przerywamy malowanie i patrzymy na stworzony przez nas rysunek. Zastanawiamy się, co przypominają nam te kształty, z czym się kojarzą, które cechy rysunku podsuwają nam rozwiązanie problemu. Warto w tej analizie puścić wodzę fantazji, pozwolić wyobraźni na wskazanie, co przedstawia rysunek.

### Mapy myśli

Mapy myśli to szczególny rodzaj notowania, który ma na celu zwiększenie efektywności notatek. Są narzędziem wykorzystującym myślenie wielokierunkowe oraz synergii pracy lewej i prawej półkuli mózgu, dzięki temu stanowią niezwykle skuteczny instrument w pobudzaniu kreatywnego myślenia i w twórczym

rozwiązywaniu problemów – indywidualnie, jak i w grupie. Ciekawostką jest, że w podobny sposób swoje notatki tworzył Leonardo da Vinci. W jaki sposób tworzymy mapy myśli?

### Zasady sporządzania map myśli

Mapę myśli robimy na kartce formatu A4, najlepiej czystej, bez kratek i linii. Kartkę układamy poziomo. Temat notatki piszemy na środku kartki. Posuwamy się od środka, na środku kartki umieszczane są rzeczy najważniejsze.

Używamy słów-kluczy - stosujemy pojedyncze wyrazy, a nie całe zdania. Pojedyncze słowa dają większą swobodę myślenia i budowania skojarzeń. Nasze notatki piszemy wyraźnie drukowanymi literami – dzięki temu łatwiej będzie je czytać

i zapamiętać. Najpierw piszemy, potem podkreślamy to, co napisaliśmy. Używamy kolorów, rysunków i symboli. Każdą grupę zagadnień warto rysować innym kolorem. Wskazane jest stosowanie własnych akcentów i oznaczeń w postaci np. rysunków, symboli, kształtów. Kolory, podobnie jak kształty przestrzenne pobudzają pamięć i uruchamiają procesy kojarzeniowe. W sytuacji, gdy pojawia się konieczność uporządkowania informacji w kolejności warto ponumerować główne linie.

Dajmy naszym myślom płynąć swobodnie. Pomocna jest w tym cisza, która umożliwia lepszą koncentrację. Rozwiązując problemy, szukając koniecznych rozwiązań warto zostawić puste, niezapisane linie. Umysł i tak podświadomie będzie działał na rzecz wypełnienia tych przestrzeni.



## Techniki kreatywnego myślenia

### Diagram ryby

Diagram ryby to również skuteczna metoda rozwiązywania problemów. Wykorzystywana jest ona do analizy związków przyczynowo – skutkowych w obszarze rozwiązywanego problemu i jego uwarunkowań, prowadząc w ten sposób do określania celów i działań strategicznych rozwiązujących zadanie. Tutaj znane są nam więc skutki, szukamy natomiast przyczyn. Skąd nazwa „diagram ryby”? Wynika to ze sposobu graficznej prezentacji badanego zagadnienia w przypadku zastosowania tej metody. Po określeniu problemu rysujemy schemat szkieletu ryby. Problem wpisujemy w miejscu głowy, a na głównych „ościach”, odchodzących bezpośrednio od kręgosłupa, wypisujemy odnalezione powody zaistniałego problemu. Następnie dokonujemy oceny, w ramach której dokonujemy wyboru kilku najważniejszych przyczyn. W dalszej kolejności poszukujemy przyczyn najważniejszych przyczyn. Te notujemy na mniejszych „ościach” diagramu. Dzięki temu nie ograniczamy naszych poszukiwań rozwiązania problemu jedynie do przyczyn powierzchownych.



### Burza mózgów

Burza mózgów jest dzisiaj już klasyczną techniką rozwiązywania problemów. Metoda ta najczęściej wykorzystywana jest do grupowej analizy danego zadania, jakkolwiek można ją stosować również indywidualnie. Zasadniczą rolę odgrywa przestrzeganie zasad kierujących przebiegiem sposobu tworzenia nowych pomysłów

Przy grupowym rozwiązywaniu problemów obowiązują trzy podstawowe zasady:

- ilość pomysłów wpływa na jakość finalnego

rozwiązania. Im więcej pomysłów, tym lepiej;

- zasada odroczonej oceny. Nie wolno oceniać powstających pomysłów w trakcie ich generowania;
- trzeba współpracować. Nie ma podziału na nasze i cudze pomysły. Wszystkie są wspólne i dowolny pomysł może być rozwijany przez każdego innego uczestnika.

Najefektywniejsza praca jest w zespole 5-8 osobowym. Optymalny czas to 45-50 minut. Prowadzący określa problem i zapisuje go na tablicy. Wówczas rozpoczyna się, trwająca 20-30 minut, „faza światła zielonego”.

Uczestnicy zgłaszają wszystkie pomysły, jakie tylko przychodzą im do głowy, spontanicznie, bez jakichkolwiek ograniczeń. Prowadzący zapisuje wspomniane pomysły w sposób widoczny dla wszystkich uczestników sesji. Pomysły zapisane i będące w zasięgu wzroku wszystkich osób, pobudzają i motywują zebranych do dalszej aktywności oraz uzupełniania idei zgłoszonych już przez kogoś innego. Trwa to do wyczerpania listy pomysłów, uwzględniając czas przeznaczony na ten etap. Kolejną część polega na porządkowaniu, ocenianiu i rozwijaniu pomysłów, które się pojawiły. W procesie porządkowania warto wykorzystać mapę myśli. Dzięki temu mamy możliwość skategoryzowania poszczególnych pomysłów, co prowadzi do wzmacniania kreatywnych procesów myślowych, identyfikacji oryginalnych nowych połączeń i zależności. Oceny pomysłów dokonujemy uwzględniając ich oryginalność i przydatność.

### Metoda kapeluszy de Bono

Metoda kapeluszy dra de Bono pozwala poko-



## Techniki kreatywnego myślenia

nać nam nasze nawykowe myślenie. Przyjęcie jednej, słusznej perspektywy myślenia nie tylko ogranicza naszą kreatywność na poziomie jednostki, lecz może także utrudniać, czy wręcz uniemożliwiać prace zespołową nad szukaniem rozwiązania. Metoda ta polega na trenowaniu różnych stylów myślenia. W trakcie „treningu” uczestnicy na zmianę nakładają różne kapelusze, wczuwając się w różne sposoby oceniania i interpretowania informacji, przez co łamią nawyk wykorzystywania wyłącznie własnych argumentów i rozwiązań. Każdy kapelusz wymusza u jego nosiciela inny sposób myślenia.

Kapelusz biały - symbolizuje obiektywizm, koncentrację wyłącznie faktach. Nie ma emocji, żadnych uczuć, a wyłącznie logika, potwierdzona sprawdzonymi empirycznie faktami. Są konkretne wyliczenia i dane. Tak więc komentarz osoby zakładającej biały kapelusz musi być ograniczony wyłącznie do konkretnych danych i posiadanych informacji.

Kapelusz czerwony - symbolizuje „ogień wewnętrzny”, emocjonalny. Działa jako włącznik myślenia i działania opartego na uczuciach (pozytywnych i negatywnych) Wyrażając oceny i podejmując decyzje kierujemy się przeczućmi, intuicją, wrażeniami. Koncentrujemy się więc wyłącznie na naszych subiektywnych odczuciach, ignorując fakty i racjonalne myślenie.

Kapelusz czarny symbolizuje myślenie krytyczne. Komentarz osoby zakładającej czarny kapelusz dotyczy wyłącznie wskazywania wad, słabości i błędów proponowanych rozwiązań. Pokazuje niedociągnięcia i mogące wynikać z tego zagrożenia. Zwraca uwagę na ponoszone koszty, straty czasu, powody, dla których

dane rozwiązanie nie będzie mogło zostać zrealizowane.

Kapelusz żółty - charakteryzuje myślenie optymistyczne, wzmacnia koncentrację na poszukiwaniu dobrych stron propozycji i rozwiązań. Myślenie pod jego wpływem cechuje wiara w sukces, ciekawość, przyjemność, szukanie korzyści

Kapelusz zielony - symbolizuje myślenie produktywnie. Takie myślenie winno podążać śladem nowych dróg, nowych możliwości, rozwiązań, bez zajmowania się ich jakością czy przydatnością. Nie uwzględnia ani obiektywizmu, ani krytyki.

Kolor niebieski – charakteryzuje myślenie kontrolujące. Ten styl myślenia reprezentuje chłodna obserwacja, odpowiedzialność za kontrolę przebiegu myślenia, planowanie i strategię. Osoba reprezentująca niebieski kapelusz dba o to,

aby nikt nie wychodził poza ustalone ramy i nie łamał zasad, komentuje i wyciąga wnioski.

Metoda kapeluszy de Bono pozwala przeznaczyć czas na świadomy wysiłek twórczy. Umożliwia wykorzystanie, zgodnie z zasadami, na równych prawach, zróżnicowanych stylów myślenia, a także subiektywnych odczuć. Zapewnia ład i porządek. Pozwala na bezpośrednie przechodzenie od jednego rodzaju myślenia do innego. Poprzez ułatwienie stronom konstruktywnej współpracy podnosi skuteczność i wydajność pracy zespołowej.

**Mateusz Grojec**

CDR o/Kraków



## Fundusze sołeckie i ich wykorzystanie

Początek funduszy sołeckich sięga lat 2007-2008. Ustawa o funduszu sołeckim weszła w życie w 2009 r. W 2010 roku realizowało je już 1178 samorządów. Pomysł zrodził się ze strony społecznej na czele z działaczami Krajowego Stowarzyszenia Sołtysów.

Głównym założeniem było to, by obywatele współdecydowali o swoich lokalnych społecznościach, by angażowali się we współzarządzanie środkami publicznymi, ale jeszcze ważniejszą kwestią jest to, że te działania uczą mieszkańców poszanowania dla wspólnych decyzji. Początki funduszy nie były łatwe, często zdarzało się, że mieszkańcy nie angażowali się w tego typu przedsięwzięcia. Tym bardziej, że trzeba było wziąć udział w zebraniu wiejskim, co też było niemałym wyzwaniem. Jednak z roku na rok sytuacja się poprawia a i pomysły są coraz bardziej świadome, przemyślane i co najważniejsze wspólnie wypracowane i przegłosowane.

Fundusz sołecki nie jest własnością sołectwa, jak mogłoby się zdawać, ponieważ sołectwa nie mają osobowości prawnej. Sołectwa nie mają np. zdolności do zawierania umów z wykonawcami zleconych robót, zakupu sprzętu, wyposażenia itp. Sołectwa nie mają swojego budżetu czy odrębnych kont bankowych.

Fundusz sołecki to wyodrębniona w budżecie gminy pula środków zarezerwowana dla sołectwa.

### Na co można wydać środki z funduszu sołeckiego?

Możliwość wydatkowania funduszu sołeckiego określa art. 2 pkt 6 Ustawy o funduszu sołeckim, zgodnie z którym środki z tego źródła mogą być przeznaczane na realizację tych przedsięwzięć, które są zadaniami własnymi gminy, służą poprawie warunków życia miesz-

kańców i są zgodne ze strategią rozwoju gminy.

Zadania własne gminy, to, zgodnie z art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, sprawy obejmujące kwestie:

- 1) ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej;
- 2) gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego;
- 3) wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;
- 4) działalności w zakresie telekomunikacji;
- 5) lokalnego transportu zbiorowego;
- 6) ochrony zdrowia;
- 7) pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych;
- 8) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- 9) gminnego budownictwa mieszkaniowego;
- 10) edukacji publicznej;
- 11) kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami;
- 12) kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych;
- 13) targowisk i hal targowych;
- 14) zieleni gminnej i zadrzewień;

## Fundusze sołeckie i ich wykorzystanie

- 15) cmentarzy gminnych;
- 16) porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego;
- 17) utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych;
- 18) polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej;
- 19) wspierania i upowszechniania idei samorządowej, w tym tworzenia warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej;
- 20) promocji gminy;
- 21) współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536, z późn. zm.4));
- 22) współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

W rzeczywistości często to środki przeznaczone są np. na zmiany w zagospodarowaniu przestrzeni wiejskiej, centów rekreacji, wyposażenie świetlic, place zabaw czy do tworzenia warunków do rozwoju turystyki.

### Warunki przyznania funduszu sołeckiego

By można było sfinalizować wydatkowanie funduszu sołeckiego konieczne jest podjęcie kilku działań.

Po pierwsze Rada Gminy oficjalnie wyraża zgodę na wydzielenie funduszu w budżecie gminy poprzez formalną uchwałę (w terminie

do 31 marca roku poprzedzającego rok, w którym przedsięwzięcia z funduszu mają być wykonane). Ustawa z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim, wprowadziła zasadę, że wystarczy, aby rada gminy raz uchwaliła taką zgodę, a będzie ona obowiązywać bezterminowo.

Po drugie wójt musi przekazać wszystkim sołtysom w swojej gminie informację, jaka konkretnie kwota z funduszu sołeckiego przysługuje każdemu z sołectw na następny rok. Musi to zrobić w nieprzekraczalnym terminie do dnia 31 lipca roku poprzedzającego rok, w którym przedsięwzięcia z funduszu mają być wykonane.

Wysokość kwoty dla konkretnego sołectwa jest obliczana na podstawie tak zwanej kwoty bazowej i liczby mieszkańców sołectwa. Zależy ona od liczby mieszkańców sołectwa i dochodów gminy w przeliczeniu na jednego mieszkańca (ale tylko od dochodów bieżących).

Informacja o wysokości kwoty dla każdego sołectwa ma duże znaczenie, gdyż jest wyznacznikiem, czy środki te pokryją zapotrzebowanie na pomysł ich wydania.

Jednocześnie sołtys, rada sołecka i mieszkańcy muszą się zastanowić, czy wybrane przez nich przedsięwzięcia są zadaniami własnymi gminy.

Sołtys i rada sołecka powinni sierpień i początek września przeznaczyć na przygotowania do zebrania wiejskiego, na którym zostanie uchwalony wniosek ze wskazaniem przedsięwzięć do re-alizacji z kwoty przypadającej sołectwu na przyszły rok.

Zebranie powinno być prawidłowo przygotowane, zgodnie ze statutem sołectwa, mieszkańcy powinni zostać poinformowani o kwocie przypadającej na sołectwo i mieć rozeznanie na co te kwotę można przeznaczyć. Przykładowo



## Fundusze sołeckie i ich wykorzystanie

wo nie można tych środków przeznaczyć na remont drogi powiatowej, bo to zadanie własne powiatu, nie gminy.

Osoba, która zgodnie ze statutem sołectwa ma kompetencje do prowadzenia zebrania wiejskiego – najczęściej jest to sołtys – powinna wcześniej przygotować plan zebrania i jego reguły oraz przeprowadzić je sprawnie, aby zakończyło się ono podjęciem uchwały o przyjęciu konkretnego wniosku, a nie ciągnęło się w czasie i ugrzęzło w jałowej dyskusji czy sporze, co w rezultacie zakończy się brakiem uchwalenia wniosku.

Istotne jest wybranie odpowiedniego terminu zebrania wiejskiego, które ma uchwalić wniosek. Prowadzący zebranie musi mieć na uwadze, że wniosek sołectwa musi spełniać następujące wymogi ustawowe:

- musi być uchwalony przez prawomocne zebranie wiejskie (wymóg art. 5 ust. 1 i 2 ustawy o funduszu sołeckim);
- może być uchwalony wyłącznie z inicjatywy: sołtysa, rady sołectwa albo minimum 15 pełnoletnich mieszkańców sołectwa (wymóg art. 5 ust. 2 ustawy o funduszu sołeckim);
- musi wskazywać konkretne przedsięwzięcia, a nie dotację dla instytucji albo organizacji pozarządowej (wymóg art. 5 ust. 3 ustawy o funduszu sołeckim);
- oprócz wskazania przedsięwzięć do realizacji musi zawierać szacunek ich kosztów i uzasadnienie (wymóg art. 5 ust. 3 ustawy o funduszu sołeckim);
- musi być przekazany wójtowi w nieprzekraczalnym terminie do dnia 30 września roku poprzedzającego rok budżetowy (wymóg art. 5 ust. 4 ustawy o funduszu sołeckim);
- przedsięwzięcia wskazane do realizacji przez zebranie wiejskie we wniosku muszą być zadaniami własnymi gminy, służyć po-

prawie warunków życia mieszkańców i być zgodne ze strategią rozwoju gminy (wymóg art. 2 ust. 6 ustawy o funduszu sołeckim w związku z art. 7 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym);

- szacunek kosztów musi się mieścić w kwocie przypadającej sołectwu z puli funduszu sołeckiego (wymóg art. 5 ust. 3 w związku z art. 3 ust. 2 ustawy o funduszu sołeckim).

Dla udokumentowania, że zebranie wiejskie było prawomocne, należy wniosek przekazać wójtowi wraz z uchwałą o uchwaleniu wniosku, protokołem i podpisaną listą obecności osób uprawnionych do głosowania.

Uchwalenie wniosku z inicjatywy sołtysa, rady sołectwa bądź minimum 15 pełnoletnich mieszkańców oznacza, że zebranie wiejskie może podjąć głosowanie tylko nad propozycją przedsięwzięć zgłoszonych formalnie przez sołtysa, radę sołectwa albo minimum 15 pełnoletnich mieszkańców sołectwa. Musi to być propozycja podpisana przez minimum 15 pełnoletnich mieszkańców albo ta, która uzyska poparcie co najmniej 15 pełnoletnich mieszkańców w głosowaniu na zebraniu wiejskim przed podjęciem formalnej uchwały o uchwaleniu wniosku. (Trzeba w takiej sytuacji zaznaczyć to w protokole z zebrania).

Wniosek musi wskazywać konkretne przedsięwzięcia, dlatego nie może nim być postulat przyznania dotacji o nieokreślonym przeznaczeniu albo o przeznaczeniu zbyt ogólnie sformułowanym, na przykład „ochrona przeciwpożarowa”. W związku z tym nie należy pisać we wniosku, że sołectwo przeznacza określoną kwotę z funduszu sołeckiego „dla OSP”, „dla KGW”, itp. Należy natomiast wskazać konkretne przedsięwzięcie, na przykład „zakup mundurów dla strażaków”. Możliwe jest także łączenie się kilku sołectw w jedno przedsięwzięcie, np. przedszkole położone

## Fundusze sołeckie i ich wykorzystanie

na terenie jednego sołectwa uzyskało wsparcie na remont placu zabaw po połączeniu środków z pozostałych sołectw, z których uczęszczają dzieci, a na terenie których brak przedszkola, co dało już konkretną kwotę i wspaniały efekt końcowy.

### Korzyści z funduszu sołeckiego

Najważniejsza korzyść dla mieszkańców wynika z tego, że to nie wójt, nie rada gminy, nie poszczególni radni i nie urzędnicy gminni, tylko właśnie mieszkańcy na zebraniu wiejskim decydują, na co konkretnie ma być przeznaczona kwota zarezerwowana na wydatki w ich sołectwie. W ten sposób włączają się w zarządzanie sprawami sołeckimi i pośrednio gminnymi. Dzięki nowym projektom: inwestycjom, naprawom, remontom, imprezom itp., poprawiają się warunki życia. Mieszkańcy zyskują przy tym poczucie, że są częścią wspólnoty. Z kolei gmina, oprócz namacalnych efektów zrealizowanych projektów we wszystkich sołectwach, uzyska z budżetu państwa zwrot części wydatków poniesionych z puli funduszu sołeckiego. Bezczennym zyskiem są też aktywne społeczności, bez których sołectwa – a tym samym cała gmina – nie mogłyby się rozwijać. Przedsięwzięcia wskazane przez mieszkańców konkretnego sołectwa do sfinansowania z funduszu nie mogą być jednak dowolne. Muszą odpowiadać warunkom i wymogom formalnym, które zostały określone w ustawie o funduszu sołeckim i w art. 7 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym.

### Bibliografia

- ◆ Ustawa o funduszu sołeckim z 20 lutego 2009 roku (Dz. U. z 2009 r. Nr 52, poz. 420, z późn. zm.)
- ◆ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, 938 i 1646).
- ◆ ustawa z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim (Dz. U., poz. 301)
- ◆ ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95).
- ◆ rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 8 lipca 2014 r. w sprawie wzorów informacji przekazywanych przez wójta
- ◆ Poradnik sołecki, Instytut Obywatelski, Warszawa 2016
- ◆ <http://funduszesoleckie.eu/>
- ◆ <http://www.kss.org.pl/>
- ◆ <http://serwisy.gazetaprawna.pl/samorzad/artykuly/794197,na-co-mozna-przeznaczsrodki-z-funduszu-soleckiego.html>

### Waldemar Gorajczyk

Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie  
Oddział w Krakowie

### Piotr Rachwał

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie  
Wydział Rolniczo-Ekonomiczny  
Zakład Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa

## Merchandising jako narzędzie zwiększania sprzedaży

Merchandising jest sztuką podnoszenia efektywności sprzedaży poprzez wykorzystanie topografii sklepu oraz elementarnych zasad psychologii społecznej i sztuki prezentacji produktów. Bazuje na stosowaniu różnorodnych chwytów marketingowych pobudzających skojarzenia klientów.

Przy sprzedaży wszelkiego rodzaju dóbr czy usług zasadnicza walka o klienta tak naprawdę rozgrywa się w sklepie czy przy straganie. Zakupy Badania wskazują że

- 52 % transakcji dotyczy zakupów niezaplanowanych, t.j. takich, które nie były w planach klienta, przed wejściem do sklepu/ na targowisko.
- 11% transakcji dotyczy zakupów zaplanowanych ogólnie, t.j. takich, gdy klient posiadał zamiar kupna danej kategorii produktu, nie myśląc o konkretnym gatunku i rodzaju
- 34% to zakupy specjalnie zaplanowane.

Dzięki zastosowaniu odpowiednich reguł merchandising'u i wykorzystaniu technik wywierania wpływu można więc oddziaływać na wybór o dwóch trzecich zakupów naszych Klientów poprzez takie elementy jak: czas, atmosferę w sklepie, wystawy, rozmieszczenie asortymentu i ceny.

### Czas

Aby móc wywierać wpływ na klienta trzeba sprawić aby możliwie jak najdłuższy czas spędził w sklepie /przy stoisku. W tym celu trzeba odpowiednio kierować ruchem klientów od wejścia aż do wyjścia. Warto przy tym zapewnić jak największą powierzchnię handlową.

Odpowiednie rozmieszczenie poszczególnych grup towarowych w sklepie / na stoisku w taki sposób, aby klient szukając produktów codziennego zakupu obejrzał jak największą ilość towaru w sklepie sprawia iż wzrasta szansa na zainteresowanie klienta pozostałą gamą produktów oferowanych w sklepie.



Warto wiedzieć, że czas rzeczywisty i czas postrzegany to całkowicie odmienne elementy. Oba bardzo różnią się od siebie. Mamy tutaj do czynienia z ciekawym zjawiskiem np. oczekując w kolejce, do pewnego momentu czas postrzegany (odczuwany subiektywnie) jest nawet krótszy od rzeczywistego.

Ale w pewnym momencie klientowi zaczyna wydawać się, że czeka dłużej niż jest to w rzeczywistości. Trzeba starać się, aby uniknąć takiej sytuacji.

Dobrze, aby sklep nie był ani zatłoczony ani zbyt pusty. Pewien poziom zatłoczenia jest pożądany. Zbyt wyludnione sklepy mogą budzić różne wyobrażenia, natomiast całkowicie pusta sala sprzedaży najczęściej rodzi negatywne skojarzenia.

Badania wskazują, że w przypadku, kiedy wybrane osoby dokonujące zakupów wprowadzane są w dobry nastrój poprzez przekazanie im drobnego upominku, to oceny znajdujących się



## Merchandising jako narzędzie zwiększania sprzedaży

w sklepie towarów są wyższe w opinii osób obdarowanych upominkiem niż tych, którzy takiego upominku nie otrzymali.

Skłonność do dokonywania zakupów była znacznie wyższa u osób z pierwszej grupy. Na zwiększenie skłonności do dokonywania zakupów wpływa znana w psychologii społecznej, tzw. "reguła wzajemności". Jej działanie jest tak silne, że jest ona w stanie zniwelować wcześniejszą niechęć do osoby bądź instytucji, która ją wykorzystuje. Osoba obdarowana ma tak silne poczucie zobowiązania, że nie bierze już pod uwagę ewentualnej nieprzyjemności jaką ją wcześniej spotkała.

### Bodźce

Bardzo ważną rolę odgrywają bodźce dostarczane klientom w miejscu prowadzenia sprzedaży.

Atmosferę tworzyć można także poprzez odpowiedni dobór barw i oświetlenia. Klienci w zdecydowanej większości kupują „oczami”. Światło pomaga w wyróżnieniu się naszego towaru i odróżnieniu się od konkurencji. Ważna jest tu znajomość właściwości kolorów. Na przykład kolor czerwony i kolory ciepłe powodują, że bardziej się do nich zbliżamy niż do kolorów zimnych. Kolor czerwony ma też zdolność większego aktywizowania. Ciepłe kolory mogą zatem przyspieszać decyzje impulsowego kupowania. Warto wiedzieć, że barwy kolorystyczne są inaczej postrzegane przez kobiety a inaczej przez mężczyzn.

Duże znaczenie przypisuje się także bodźcom dotykowym. Gładkość i miękkość materiałów i sprzętu w otoczeniu wewnętrznym jednostki, odpowiednia temperatura otoczenia i wentylacja, a przede wszystkim czystość towarów oraz

regałów z których klient bierze produkty mają niebagatelny wpływ na decyzję o zakupie. Pozytywne oddziaływanie zapewnia również dostarczenie odpowiednich bodźców zapachowych świadczących o „świeżości” otoczenia.

### Ekspozycja

Zasadniczą rolę w merchandisingu odgrywa odpowiednia ekspozycja towaru na półce służąca zaakcentowaniu towarów droższych, o najwyższej jakości, towarów najwyższej marżowanych, z których czerpie się największy zysk, a także wszelkiego rodzaju nowości. Specjaliści z zakresu merchandisingu opracowali kilka „stref”, które zwiększają lub zmniejszają szanse na sprzedaż danego produktu.



*Strefa schylania: do 80 cm*

Bez wątpienia jest to najgorsza strefa. Na dolnych półkach najlepiej ustawiać większe produkty, które klient łatwiej zauważy albo produkty bardzo tanie i popularne, które i tak będą przez klientów poszukiwane. Klient, dla którego cena jest kluczowym kryterium decydującym o zakupie i tak znajdzie produkt, nawet jeśli będzie musiał się po niego schylić. Klienci o takim profilu starannie śledzą każdą pozycję cenową, aż dotrą do tej najniższej. Nie wolno ustawiać tutaj żadnych produktów premium (droższych, ale gwarantujących pełną satysfakcję z zakupu), na których zależy producentowi i sprzedawcy.

*Strefa sięgania ręką: 80 – 120 cm*

To dobra, choć nie najlepsza strefa. Produkty przeniesione tu z najniższej półki sprzedają się statystycznie o połowę lepiej. Idealne miejsce na produkty o średniej cenie lub takie, które

## Merchandising jako narzędzie zwiększania sprzedaży

mają dobrą, choć nie rewelacyjną sprzedaż.

*Poziom wzrok : 120 – 160 cm*

Produkty umieszczone na tym poziomie są najlepiej widoczne i najlepiej się sprzedają. Można powiedzieć, że z tej wysokości produkty "same wpadają nam w ręce", a już na pewno zwrócą naszą uwagę. Warto umieścić tam ten asortyment, który przynosi największe korzyści. Jest to także miejsce, w którym powinny znaleźć się produkty nowe, promowane i te z wysoką marżą. Jeśli nawet klient po nie sięgnie to na pewno zapamięta choćby nowe opakowanie, którego wcześniej nie widział.

*Strefa wysokiego sięgania: powyżej 160 cm*

To tak zwany magazyn. Można na tej półce powtórzyć ekspozycję z poziomu wzroku (wszakże warto mieć więcej tego towaru, który najszybciej rotuje).

Warto również wiedzieć, że, jak wskazują badania z zakresu psychologii zachowań konsumentów, konsumenty przeglądają jak książkę – od lewej do prawej, od góry do dołu.

### Sezonowość oferty

Merchandising można rozpatrywać także na kilku innych płaszczyznach. Jedną z nich jest sezonowość oferty. Istotnym jest, aby w sytuacji sezonowości produktu, który sprzedajemy (akcesoria rowerowe czy nasiona), przewidzieć popyt na określone produkty i odpowiednio wyeksponować towar. Nie możemy dopuścić do sytuacji w której zabraknie nam danego rodzaju produktu w sezonie. Taka sytuacja powoduje, że klient niezadowolony z braku po-

szukiwanego towaru na półce zrezygnowany i niezadowolony nie kupi zaplanowanych wcześniej towarów i po prostu wyjdzie ze sklepu.

### Dzieci jako szczególni klienci

Szczególnym klientem każdego sklepu jest dziecko. To często ono zachęca rodziców do kupna jakiegoś produktu. Warto więc pamiętać, aby towary, którym może być zainteresowane ustawić w jego zasięgu. W przypadku małych dzieci (do 12 lat)

produkty do nich skierowane powinny być umieszczone na wysokości około 130 cm. W celu jeszcze lepszej prezentacji można umieścić kolorową, stojącą reklamę i zorganizować degustację. Dzieci lubią próbować, a gdy jeszcze za zakup zaproponujemy im jakiś gadżet na pewno przekonają rodziców.

Przedstawione tutaj informacje to tylko niewielki wycinek zasad merchandisingu. Istnieje bowiem wiele innych czynników i chwytów determinujących ustawienie produktów na półkach jak chociażby cena, gramatura, rotacja, stadium życia produktu itd... Warto je poznać, bo dzięki nim osoby prowadzące handel nauczą się jak zagospodarować salę sprzedaży, aby osiągnąć możliwie największy zysk.

### Mateusz Grojec

CDR O/Kraków



## Dobrze traktować klientów znaczy odnieść sukces -

### 10 typów klientów

Produkty i usługi oferowane na rynku są generalnie podobne do siebie. To zmusza każdego sprzedawcę do chwytania się zarówno nowych, jak i wypróbowanych pomocnych metod zwiększających sprzedaż. Do sukcesu sprzedawcy przyczyniają się - chęć do wytrwałej pracy, świadome stosowanie technik sprzedaży, a zwłaszcza podstawowa wiedza o psychice różnych typów klientów.

Z opisanymi niżej typami klientów spotykamy się codziennie wszyscy. Każdy, w życiu prywatnym czy zawodowym, da się zaseregować do któregoś z tych typów.

Sprzedawca żyje jednak ze współpracy z tymi klientami dlatego musi potrafić właściwie z nimi postępować. Od tego zależy ich sukces lub porażka. Koniec końców to nie produkt czy jego cena, lecz kupujący decyduje o osiąganym obrocie.

#### 1. Klient małomówny, zazwyczaj nieśmiały

Przeważnie jest sympatycznym człowiekiem. Mówi niejasno, niewyraźnie, czego chce, czy na czym mu zależy. Zazwyczaj jest skryty i powolny. Zdarza się, aczkolwiek rzadko, że taki klient czyha na błąd sprzedawcy, żeby móc się do czegoś przyczepić.

Dla takiego klienta sprzedawca winien zarezerwować sobie dużo czasu. Nie można ponaglać go do podjęcia decyzji, ale trzeba postarać się najpierw zdobyć jego zaufanie. Pomocna jest w tym technika zadawania pytań. Stawiając dużo pytań otwartych (kiedy, jak, z jakiego powodu' itp.) niejako zmusza się takiego klien-

ta do odpowiadania pełnym zdaniem.

W przypadku pytań zamkniętych, będzie bowiem, zgodnie ze swoją naturą, odpowiadał szybko „tak”, „nie” lub „możliwe”.

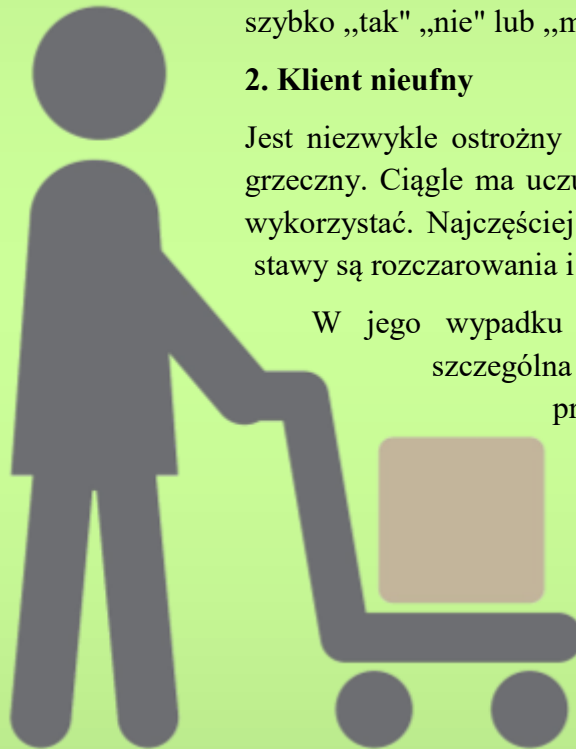
#### 2. Klient nieufny

Jest niezwykle ostrożny i przeważnie niezbyt grzeczny. Ciągle ma uczucie, że ktoś chce go wykorzystać. Najczęściej powodem takiej postawy są rozczarowania i złe doświadczenia.

W jego wypadku zalecana jest więc szczególna ostrożność. Warto przedstawić mu referencje i inne pisemne dowody, które klient mógłby uznać, uwzględniając cztery fazy rozmowy sprzedaży (otwarcie, zaufanie, wiedza, zamknięcie). Faza

zaufania musi zostać szczególnie rozbudowana. Należy dbać, aby nie podsycać jego braku zaufania i wskazywać jedynie wypróbowane argumenty przemawiające za danym produktem. Myśli formułować należy zwięźle i precyzyjnie. Konieczne przy tym kliencie jest wykazywanie dużej pewności siebie. Można to osiągnąć m.in. poprzez

a) nie ściszenie głosu.





## Dobrze traktować klientów znaczy odnieść sukces - 10 typów klientów

- b) utrzymywanie kontaktu wzrokowego.
- c) posługiwanie się pozytywną gestykulacją.

### 3. Klient bezwzględny

Klient ten zapomina, że sprzedawca jest również człowiekiem. Sprzedaż stanowi dla niego mile widzianą sposobność do dania upustu swoim dzikim instyktom.

W jego przypadku warto pamiętać, że każdy klient, poza tym, iż prezentuje określony typ, ma również swoje słabości. Będąc dla niego przychylnym i wyrozumiałym, być może – poprzez dostrojenie, uspokoi się. Jednocześnie warto dać mu szansę na odreagowanie

### 4. Klient uparty

Ten klient zazwyczaj jest nieco arogancki, „wszystko wie lepiej”. Wynika to najczęściej z braku poczucia wewnętrznej pewności. Dlatego usiłuje, poprzez swoje zachowanie, zbudować barierę pomiędzy sobą i sprzedawcą.

Sprzedawca, napotkawszy takiego klienta, powinien zachować spokój, gdyż szuka on często powodów do kłótni. Jego próżność można wykorzystać do własnych celów. Na uznanie takiego klienta zyskują wyłącznie powszechnie szanowani specjaliści czy mocne referencje

Klientowi temu należy przyznawać rację i taktownie zbijać jego zarzuty.

Przydatna przy nim jest metoda, „tak, ale...”. Należy jednak zastępować słowo „tak” innym, pozornie przyznającym rację sformułowaniem

(„naturalnie”, „w zasadzie prawidłowo”). Tymczasem słowo „ale” można zastąpić słowami „jednak”; „wprawdzie”; „choć”; „tylko”; „aczkolwiek”. (Chętnie się z panem zgadzam jednak czy pan ...)

### 5. Klient blefujący

Stara się zaślepić możliwością złożenia dużych zamówień, których tak naprawdę nie jest w stanie złożyć. Stawiając warunki nie do przyjęcia przez sprzedawcę, zapewnia sobie dodatkowo poczucie słuszności przy odrzuceniu oferty.

W jego wypadku bardzo pomocne jest opanowanie techniki zadawania pytań i subtelna próba odwołania się do osobistego zdania

kupującego: „Jak pan zachowałby się na moim miejscu?”. Również żartobliwa hiperbolizacja może pomóc mu „zejść na ziemię”.

### 6. Klient gadatliwy, gawędziarz

Zazwyczaj jest bardzo zakompleksiony i usiłuje zatuszować to przez swoją przesadną gadatliwość. Nie wolno ulec jego dobrotliwości. On szuka uznania, którego potrzebuje jak powietrza. Nie dajmy mu tego jedynie poprzez samo wymienienie ważnych zalet produktu.

Należy go pochwalić, nie dostarczając jednocześnie potokowi jego słów żadnej dodatkowej pożywki. Można spróbować przygotować sobie przed spotkaniem schemat rozmowy. Powstrzymać gadatliwość tego klienta można spróbować poprzez używanie pytań zamkniętych.



## Dobrze traktować klientów znaczy odnieść sukces - 10 typów klientów

### 7. Klient rozsądny

Decyzje zawsze ma logicznie uzasadnione. Walczy twardo o osiągnięcie wyników. Prawdopodobieństwo, iż sprzedawca będzie musiał wykonać większą liczbę wizyt, jest większe niż w przypadku innych typów klientów.

Takiemu komuś nie można narzucać swoich wyobrażeń. Pomocne jest zaś stawianie dużej ilości pytań. Warto jako zasadę przyjąć, że nie używamy twierdzeń, lecz całą rozmowę sprzedaży opakujemy w formę pytań. Dla tego typu analitycznego umysłu stanowi to wyzwanie i chętnie zajmie jakiegoś stanowisko. Wówczas, wykorzystując jego odpowiedzi, mamy możliwość przedstawienia kolejnego pytania.

### 8. Klient niezdecydowany

Jest rozchwiany i bardzo emocjonalny. Ochoczo słucha argumentacji sprzedawcy, ponieważ pomaga mu to odwlec jeszcze własną decyzję. Wskutek osobistej niepewności wciąż w trakcie rozmowy sprzedaży zmienia zdanie.

Nie jest wskazane by takiej osobie dawać zbyt wiele możliwości wyboru. Jeśli to możliwe, najlepiej zaoferować tylko jeden produkt. Uniknie dzięki temu męki wyboru. Utwierdzić go w wyborze można często powtarzając swoje argumenty i sprawiając, by je ciągle potwierdzał, np. poprzez : „Przecież pan też jest zdania, że...”.

### 9. Klient niezadowolony, zrzęda

Niezadowolony z siebie i świata, wszędzie dostrzega wady i uchybienia, dla innych klientów nieistotne lub niezauważalne. Jest małostkowy i męczy sprzedawcę.

Często zmienia podejście, gdy już przy pierwszym podejściu sprzedawca zgodzi się z jego życzeniami. Dlatego warto zachować spokój i postarać się uprzedzić jego zastrzeżenia. (Mógłby pan pomyśleć w tym punkcie, że..', lub „Aby uprzedzić pana uzasadnione pytanie..".)

### 10. Przyjazny, stały klient

To typ klienta, który już praktycznie nie istnieje. Akceptuje zdanie sprzedawcy, jest rzeczowy i nie ma cech żadnego z wcześniejszych typów .

Jeśli przedsiębiorca, jakimś cudem, ma takiego klienta, musi traktować go wyjątkowo uprzejmie i z wyczuciem. On, jakkolwiek tego nie powie, oczekuje tego od sprzedawcy. Nie można popełnić fatalnego błędu i wierzyć, że ów przyjazny stały klient zawsze będzie od nas kupował.

**Mateusz Grojec**

CDR o/Kraków



## Czy warto być podatnikiem VAT?

Wielu przedsiębiorców nie ma wyjścia – są zmuszeni zarejestrować się jako czynni podatnicy podatku od towarów i usług. Niektórzy mogą jednak skorzystać ze zwolnienia, zaś pewna grupa wręcz musi. Czy warto rejestrować się jako czynny podatnik VAT? Bycie podatnikiem VAT czynnym ma swoje dobre jak i złe strony. W pewnych sytuacjach jest wręcz wskazane, w innych powoduje, że u podatnika zostaje w kieszeni mniej pieniędzy.

Podatników zwolnionych z podatku VAT można podzielić na dwie kategorie:

- podatników korzystających ze zwolnienia podmiotowego (z uwagi na obroty) tj. takich, którzy wykonują czynności podlegające opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług, ale z uwagi na niedużą wartość sprzedaży podatnicy ci nie muszą rozliczać tego podatku,
- oraz wykonujących czynności zwolnione od podatku (czyli takich, do których ma zastosowanie zwolnienie określone w art. 43 ustawy o VAT).

W drugim przypadku zwolnienie występuje zawsze, zaś w pierwszym zasadniczo podatnik decyduje, czy chce z niego korzystać, czy też stać się podatnikiem VAT czynnym. Warto mieć na uwadze, że pewne czynności wyłączają możliwość korzystania ze zwolnienia podmiotowego, np. świadczenie usług prawnych i w zakresie doradztwa).

Obowiązkowo podatek VAT rozliczać muszą przedsiębiorcy wykonujący czynności wyłączające możliwość korzystania ze zwolnienia lub których obroty ze sprzedaży towarów i usług innych aniżeli wymienione w art. 43 (czyli korzystających ze zwolnienia przedmiotowego) oraz środków trwałych przekroczyły limit 200 000 zł.

Analizując wady i zalety korzystania ze zwolnienia, czy bycia VAT-owcem, należy wziąć

pod uwagę aspekt: finansowy i organizacyjny. Kwestie związane z organizacją zachęcają, aby w miarę możliwości korzystać jak najdłużej ze zwolnień. Wynika to z tego, iż z jednej strony podatnicy VAT zwolnieni mają dużo mniej obowiązków ewidencyjnych, z drugiej zaś zasadniczo nie muszą się przejmować zawiłymi przepisami regulującymi podatek od towarów i usług. Dla większości podatników korzystających ze zwolnienia podmiotowego obowiązki związane z podatkiem VAT ograniczają się praktycznie do prowadzenia ewidencji sprzedaży umożliwiającej określenie momentu utraty prawa do tego zwolnienia oraz ewentualnego obowiązku stosowania kasy rejestrującej. W sporadycznych przypadkach muszą oni przy tym rozliczać podatek należny (np. w przypadku importu usług, wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów czy też nabycia złomu, który podlega opodatkowaniu u nabywcy a nie sprzedawcy). Sytuacje te występują jednak rzadko.

Inaczej sytuacja wygląda w przypadku czynnych podatników VAT. Mają oni bowiem dużo więcej obowiązków ewidencyjnych. Niezbędna jest w ich przypadku dobra znajomość przepisów podatku od towarów i usług oraz umiejętność ich prawidłowego stosowania. Czynni podatnicy VAT zasadniczo zobowiązani są do wystawiania na sprzedawane towary i usługi faktury VAT. Przewidziano tylko kilka wyjątków od tej zasady. Faktury te muszą być wy-





## Czy warto być podatnikiem VAT?

stawione zgodnie z przepisami określającymi, co na fakturze winno się znaleźć oraz w jakim terminie dokument taki należy wystawić.

Podatnicy ci muszą ponadto prowadzić szczegółowe ewidencje, zarówno w zakresie sprzedaży, jak i zakupów, umożliwiające prawidłowe określenie wysokości zobowiązania podatkowego za dany okres rozliczeniowy. Zobowiązani są też sporządzać, na podstawie tych ewidencji i przekazywać do właściwego urzędu skarbowego, deklaracje na potrzeby tego podatku a następnie wpłacać należny podatek VAT.

Celem wywiązania się z tych obowiązków podatnik VAT czynny musi wiedzieć, w którym momencie od danej czynności będącej u niego sprzedażą towarów lub świadczeniem usług powstaje obowiązek podatkowy i jaka ma do niej zastosowanie stawka podatku. Błędy tu się pojawiające mogą wszak doprowadzić do tego, że podatek należny od takiej transakcji zostanie wykazany w złym okresie rozliczeniowym. Może to więc spowodować powstanie zaległości podatkowej w okresie prawidłowym. Prawdopodobne jest też, że wysokość podatku zostanie określona błędnie, a jej skorygowanie do wartości prawidłowej może mieć dla podatnika niezbyt przyjemne konsekwencje.

Należy mieć także na uwadze, iż pewne czynności, chociaż nie są faktyczną sprzedażą (np. przekazanie prezentu kontrahentowi), to na potrzeby podatku VAT rodzą konieczność obowiązkowego wykazania z tego tytułu podatku należnego, gdyż są zrównane ze sprzedażą. Z drugiej natomiast strony inne są wyłączone spod zainteresowania ustawy o podatku od towarów i usług, jak chociażby transakcja zbycia przedsiębiorstwa. Co istotne, stawki podatku VAT dla poszczególnych czynności nie są określone jedynie w ustawie, ale również

w rozporządzeniu wykonawczym do ustawy.

W zakresie podatku naliczonego (od dokonanych zakupów) podatnik winien wiedzieć, w którym momencie może go odliczyć oraz w jakiej wysokości. W zależności od tego, co jest przedmiotem zakupu, odliczenie podatku możliwe będzie w pełnej wysokości, ograniczonej przez ustawę tudzież w ogóle prawo do odliczenia VAT nie wystąpi. Istotne jest również od kogo dokonano zakupu i czy przypadkiem sprzedawca nie opodatkował czynności, której nie powinien.

Przykładowo, podatek VAT nie podlega odliczeniu od usług noclegowych czy gastronomicznych. Ograniczenie to nie dotyczy jednakże usług cateringowych. Odliczeniu nie podlega również podatek VAT wynikający z faktury dokumentującej transakcję, która nie podlega opodatkowaniu podatkiem VAT albo jest zwolniona z tego podatku. Jeśli sprzedawca je opodatkuje, nabywca nie będzie mógł od nich odliczyć podatku naliczonego.

Jeszcze bardziej skomplikowana sytuacja pojawia się w przypadku czynnych podatników VAT wykonujących zarówno czynności opodatkowane jak i zwolnione. Ich obowiązuje bowiem dodatkowe ograniczenie w zakresie odliczenia podatku naliczonego oraz konieczność ustalenia i stosowania tzw. proporcji VAT.

Warto mieć również w pamięci dodatkowe obowiązki dokumentacyjne nałożone przez przepisy VAT przy stosowaniu preferencyjnych stawek podatku (np. stawki 0% dla wewnątrz-wspólnotowej dostawy towarów czy też ich eksportu).

Powyżej wskazane okoliczności sprawiają, iż w wielu przypadkach samodzielne rozliczanie tego podatku jest wręcz niemożliwe i podatnik

## Czy warto być podatnikiem VAT?

jest zmuszony do zatrudnienia specjalisty lub też zlecenia rozliczania tego podatku firmom księgowym. Niezależnie od tego, przedsiębiorca i tak część zasad obowiązujących w podatku VAT musi znać osobiście. Popełnione błędy, np. na etapie wystawienia faktury VAT czy też zawierania umowy, bardzo ciężko jest, bowiem, później naprawić. Ponadto mogą się tu pojawić nieprzyjemne sankcje finansowe.

Co chodzi o kwestie finansowe należy pamiętać, iż podatnicy VAT czynni są zobowiązani opodatkować tym podatkiem wszystkie wykonywane czynności mieszczące się w zainteresowaniu ustawy o podatku od towarów i usług (a więc przede wszystkim dostawę towarów i świadczenie usług). Następnie podatek taki w wysokości wynikającej z deklaracji podatkowej trzeba wpłacić na konto urzędu skarbowego w określonym terminie.

Trzeba mieć jednak na względzie, że czynni podatnicy VAT w zakresie, w jakim nabywane towary i usługi wykorzystują do wykonywania czynności opodatkowanych podatkiem VAT, co do zasady mają prawo do odliczenia podatku naliczonego od dokonanych zakupów.

Kiedy zatem z tej perspektywy warto zostać VAT-owcem? Wszystko jest zależne od tego, jakimi stawkami podatku VAT opodatkowane są dokonywane przez podatnika zakupy oraz sprzedaż, a także ich wartość. Istotne jest również to, kto nabywa sprzedawane przez podatnika towary czy usługi.

Opodatkowanie podatkiem VAT jest najkorzystniejsze, gdy kontrahentami są firmy będące również podatnikami VAT czynnymi. Wtedy bowiem nabywcy z reguły odliczą podatek naliczony, który sprzedawca doliczył w wystawianych przez siebie fakturach i wskutek tego podatek ten będzie w zasadzie neutralny.

Sprawa wygląda całkowicie odmiennie, gdy nabywcami są osoby fizyczne czy też podmioty niebędące VAT-owcami. Oni wykazanego na fakturze sprzedaży podatku VAT nie będą mogli odliczyć, a co za tym idzie, nie będą także zainteresowani płaceniem wyższej ceny za dany towar czy usługę właśnie z uwagi na to, że sprzedawca jest czynnym podatnikiem VAT i musiał ten podatek doliczyć.

Duże znaczenie ma to, jakimi stawkami podatku VAT opodatkowana jest zarówno dokonywana sprzedaż jak i zakupy oraz udział wartości dokonywanych zakupów w sprzedawanym produkcie (towarze, usłudze). Zasadniczo, im niższe stawki podatku dotyczą sprzedaży (0%, 5%, 8%), a wyższe zakupów, tym bycie czynnym podatnikiem podatku VAT jest bardziej opłacalne. We wspomnianym przypadku nawet sprzedaż na rzecz podmiotów niemogących odliczyć podatku naliczonego może być lepszym rozwiązaniem, aniżeli korzystanie ze zwolnienia w podatku VAT.

Warto przy tym również mieć na uwadze, że np. wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów czy eksport towarów korzystają z preferencyjnej stawki 0%. Sprawia to, że w przypadku występowania jedynie takich czynności cały zapłacony VAT przy zakupach w zasadzie zostanie podatnikowi zwrócony (jeżeli takiego zwrotu zażąda). Analogicznie jest w przypadku sprzedaży, która nie jest opodatkowana podatkiem VAT w Polsce (większość świadczonych usług na rzecz podatników zagranicznych). W tym wypadku również krajowy VAT poniesiony przy zakupie towarów i usług związanych z tymi czynnościami podlega zwrotowi.

Czynnym podatnikiem VAT opłaca się być również w sytuacji, gdy planowane są duże inwestycje. Większość kontrahentów sprzeda-


**Czy warto być podatnikiem VAT?**

jących przedsiębiorcy towary czy usługi związane z tymi inwestycjami będzie bowiem czynnymi podatnikami VAT, a co za tym idzie – ich sprzedaż będzie tym podatkiem obarczona. Nabywca tych towarów czy usług, który jest również podatnikiem VAT czynnym, podatek zapłacony od zakupów będzie mógł jed-

nak odliczyć, wskutek czego ostateczny koszt dokonanych zakupów będzie o wartość tego podatku niższy.

**Mateusz Grojec**

CDR o/Kraków

**Wady i zalety bycia VAT-owcem**

Wady	Zalety
Duże obciążenie biurowe w zakresie ewidencji, wystawiania faktur, wypełniania oraz składania deklaracji i płacenia podatku VAT	Prawo do odliczenia podatku naliczonego od dokonanych zakupów towarów i usług
Konieczna znajomość przepisów VAT wymagająca bardzo często korzystania z usług specjalisty; duże prawdopodobieństwo popełnienia błędów	Większa konkurencyjność dzięki możliwości odliczenia podatku naliczonego przez klienta dokonującego zakupów u VAT-owca
Konieczność opodatkowania każdej sprzedaży podatkiem VAT wg właściwej stawki podatku	

**Wady i zalety korzystania ze zwolnienia w podatku VAT**

Wady	Zalety
Brak prawa do odliczenia podatku naliczonego	Ograniczone obowiązki ewidencyjne
Klient nie odliczy podatku VAT	Nie trzeba śledzić i znać przepisów VAT
Niekiedy trzeba obniżyć cenę, by przyciągnąć klienta preferującego dostawców opodatkowanych VAT-em	Nie trzeba obciążać dokonywanej sprzedaży podatkiem VAT
	Nie trzeba składać deklaracji w urzędzie skarbowym



## Bezpieczeństwo w rolnictwie

Rolnictwo jest jednym z najbardziej niebezpiecznych ze wszystkich sektorów gospodarki. Rolnicy są narażeni na wysokie ryzyko urazów śmiertelnych i zranień, chorób płuc związanych z pracą, utraty słuchu spowodowanego hałasem, chorób skóry i niektórych nowotworów związanych z chemikaliami a także przedłużonym przebywaniem na słońcu. Rolnictwo jest jedną z nielicznych gałęzi przemysłu, w których rodziny (często dzielące się pracą i mieszkające w jednym domu) są również narażone na urazy, choroby i śmierć. Można zmniejszyć ryzyko wystąpienia wypadków zwracając szczególną uwagę na przepisy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa, które dotyczą rolnictwa. W ten sposób można znacznie zmniejszyć koszty osobiste, społeczne i finansowe wypadków.

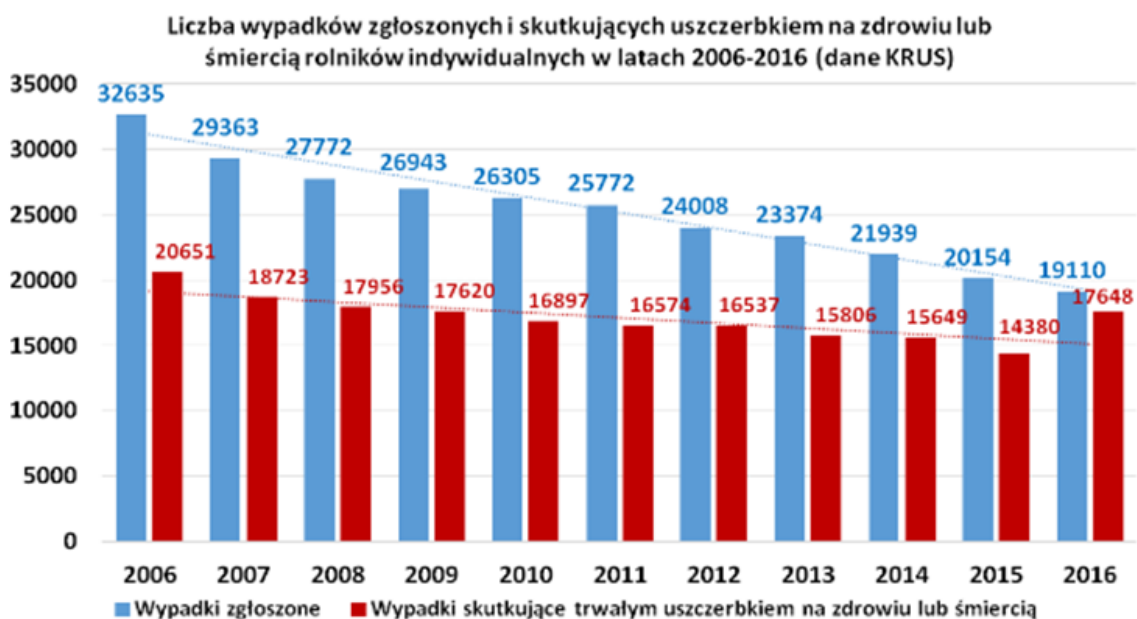
Aby móc zidentyfikować i unikać wypadków w gospodarstwie, konieczne jest przeprowadzenie oceny ryzyka. Pozwoli to sprawdzić, które obszary gospodarstwa stwarzają największe zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa. Po zidentyfikowaniu tych potencjalnych zagrożeń można podjąć praktyczne kroki w celu uniknięcia wypadków.

Przepisy prawne wymagają, aby wszyscy pracodawcy lub osoby prowadzące działalność na własny rachunek, oceniały własne ryzyko i ryzyko dla każdego, kto dla nich pracuje w odniesieniu do miejsca pracy. Ustawa wymaga podjęcia praktycznych kroków w celu uniknię-

cia wypadków w miejscu pracy.

Oczywiście nie oznacza to, że należy całkowicie wyeliminować wszystkie zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa w danym gospodarstwie, bardziej chodzi o to, aby podjąć wszelkie kroki, które są praktyczne i racjonalnie, aby zagwarantować, że pracodawca i pracownicy pracują w bezpiecznym otoczeniu. Oznacza to przeprowadzenie rozsądnego zarządzania ryzykiem i wprowadzanie kontroli, które są proporcjonalne do ryzyka.

Do wypadku dochodzi najczęściej wskutek niewłaściwej organizacji stanowiska pracy, niestosowania ochron indywidualnych przez



## Bezpieczeństwo w rolnictwie

rolników, nieostrożnego zachowania czy niewłaściwego obsługiwanie maszyn i zwierząt gospodarskich. Pozytywnym zjawiskiem jest natomiast tendencja spadkowa, jeśli chodzi o liczbę nieszczęśliwych zdarzeń wśród rolników indywidualnych, obserwowana już od wielu lat. W głównej mierze to zasługa rosnącej świadomości obecności różnorodnych zagrożeń w środowisku pracy oraz nabywanej przez rolników umiejętności ich eliminacji. Z pewnością przyczyniły się do tego liczne programy profilaktyczne, akcje uświadamiające i kampanie informacyjne, realizowane konsekwentnie m.in. przez inspekcję pracy, które stały się integralną częścią prewencji wypadkowej w rolnictwie.

Najwięcej wypadków przy pracy rolniczej w ostatnich latach było w grupach: "upadki osób", "pochwycenia i uderzenia przez części ruchome maszyn i urządzeń" oraz "uderzenia, przygniecenia i pogryzienia przez zwierzęta". Wypadki tych trzech grup stanowiły ponad 75% wszystkich wypłaconych przez Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS) odszkodowań z systemu ubezpieczenia społecznego rolników. Najwięcej, bo ponad połowa wypadków, była skutkiem upadku osób - najczęściej na skutek potknięcia, poślizgnięcia lub upadku z wysokości (z drabin, schodów, przyczep itp.). Ze statystyk wynika, że aż ponad 80% wszystkich odnotowanych

nieszczęśliwych zdarzeń w rolnictwie miało miejsce w obejściach gospodarskich, a więc na podwórzu, w budynkach inwentarskich i gospodarczych. Pozostałe wypadki zdarzyły się na polach, łąkach i pastwiskach, w lasach i na drogach.

## Główne źródła chorób zawodowych

Choroba zawodowa rolnicza, w myśl artykułu 12 ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników, to choroba, która powstała w związku z pracą w gospodarstwie rolnym i objęta jest wykazem chorób zawodowych. Do chorób zawodowych, na jakie najczęściej zapadają rolnicy, należą: choroby układu oddechowego - dychawica oskrzelowa, alergiczne zapalenie pęcherzyków płucnych, a także uczuleniowe zapalenie skóry oraz kleszczowe zapalenie mózgu i opon mózgowo - rdzeniowych.

Jednymi z częściej występujących chorób zawodowych rolników są choroby odzwierzęce, czyli takie choroby zakaźne i pasożytnicze, którymi człowiek może zarazić się od zwierząt chorych lub będących nosicielami pasożytów, prionów, wirusów, bakterii, grzybów.



## Bezpieczeństwo w rolnictwie

## Niektóre choroby odzwierzęce.

Nazwa choroby	Skąd się bierze?	Objawy	Skutki	Jak zapobiegać?
Pryszczycza	Zakażenie wydzielinami lub wydalaminami chorych zwierząt, spożywanie skażonego mięsa i mleka	Gorączka, dreszcze, bóle głowy i mięśni, spadek ciśnienia, pęcherzyki ropne na skórze rąk i nóg oraz błonie śluzowej jamy ustnej.	Po ok. 2 tygodniach choroba kończy się wyzdrowieniem	Ubój chorych zwierząt, szczepienia bydła i owiec, dezynfekcja ubrania.
Włośnica	Spożycie surowej zakażonej wieprzowiny lub dziczyzny	Nudności, wymioty, biegunki, potem wysoka gorączka, bóle mięśni, obrzęki na twarzy	Choroba nieuleczalna, można z nią żyć, jeśli inwazja larw jest niewielka. Śmiertelność 3-30%	Badanie poubojowe mięsa
Wścieklizna	Ugryzienie przez chore zwierzę	Pieczenie w miejscu ukąszenia, gorączka, ból głowy, brak apetytu, nerwowość, halucynacje, konwulsje	Choroba jest nieuleczalna, zawsze, więc dochodzi do śmierci	Szczepienie zwierząt
Borelioza	Bakterie przenoszone przez kleszcze	Rumień wędrujący, gorączka, osłabienie, bóle mięśni i stawów	Nieleczona może doprowadzić do niedowładów, uszkodzeń mózgu, u kobiet poronienia, uszkodzenia płodu	Środki odstraszające kleszcze

W rolnictwie występuje również ryzyko zawodowe związane z narażeniem rolników na czynniki chemiczne, które są nierzadko przyczyną zatruć ostrych albo przewlekłych lub ich następstw wywołanych przez substancje chemiczne. Głównym źródłem tego narażenia są środki ochrony roślin oraz nawozy. Obie te substancje są celowo wprowadzane do środowiska w określonych stężeniach. Środki ochrony roślin są to związki o nieselektywnym działaniu oraz łatwej zdolności przenikania do organizmu ssaków, a przede wszystkim są to substancje w większości toksyczne.

**Zgłaszanie chorób zawodowych**

Podejrzenie choroby zawodowej zgłasza się państwowemu powiatowemu inspektorowi sanitarnemu i inspektorowi pracy, których właściwość ustala się według miejsca, w którym

praca była wykonywana. Zgłoszenia choroby zawodowej może dokonać lekarz, lekarz weterynarii lub sam rolnik podejrzewający, że występują u niego objawy mogące wskazywać na taką chorobę. Inspektor sanitarny kieruje rolnika na badanie w celu rozpoznania choroby. Po przeprowadzeniu badań wydawane jest orzeczenie m. in. na podstawie którego inspektor sanitarny wydaje decyzję o stwierdzeniu choroby zawodowej albo decyzję o braku podstaw do stwierdzenia choroby zawodowej.

**Działania przeciwdziałające chorobom rolniczym**

Ustawa z 20 grudnia 1990 roku o ubezpieczeniu społecznym rolników narzuca na KRUS obowiązek podejmowania działań mających na celu zapobieganie wypadom przy pracy rolniczej oraz chorobom zawodowym. Obecnie są



## Bezpieczeństwo w rolnictwie

one realizowane poprzez:

- organizację bezpłatnych szkoleń w zakresie ochrony zdrowia i życia w gospodarstwie rolnym,
- upowszechnianie wiedzy na temat zagrożeń w rolnictwie,
- nagradzanie producentów bezpiecznych maszyn i sprzętu rolniczego,
- prowadzenie działań w zakresie stosowania zasad bezpiecznej pracy w gospodarstwie rolnym.

Oprócz działań prewencyjnych realizowanych przez jednostki administracyjne, rolnicy powinni stosować indywidualne środki ochrony:

- respiratory – chroniące układ oddechowy przed alergizującym i toksycznym pyłem, a także niektórymi zarazkami chorób odzwierzęcych,
- maski z filtrami lub filtropochłaniaczami – ich użycie jest wskazane podczas wykonywania czynności, podczas których powstają duże ilości pyłów.
- odpowiedni strój ochronny.

Biorąc pod uwagę fakt, że przyczyną większości alergicznych i immunotoksycznych chorób układu oddechowego są drobnoustroje i szkodniki rozwijające się w ziarnie zbóż oraz innych surowcach roślinnych, warto również zadbać o odpowiednie warunki zbioru i przechowywania płodów rolnych. Wśród czynności, które mogą zminimalizować ryzyko zachorowań na tego typu schorzenia należą:

- szybki zbiór ziarna i siana,
- odpowiednie suszenie zebranych surowców,
- dbałość o odpowiednie warunki magazynowania płodów rolnych,
- korzystanie (w miarę możliwości) z nowoczesnych technologii przechowywania pasz,
- posługiwanie się chemicznymi i fizycznymi

metodami ograniczania zagrożeń, jak konserwacja pasz czy montaż nowoczesnych systemów wentylacyjnych,

- dbałość o właściwą kondycję maszyn i urządzeń wykorzystywanych przy zbiorze i obróbce surowców.

W swojej pracy rolnicy często mają do czynienia z środkami chemicznymi, dlatego niezwykle ważne jest przestrzeganie podstawowych zasad związanych z użytkowaniem tych substancji, takich jak:

- dbałość o odpowiedni stan urządzeń wykorzystywanych podczas oprysków,
- uwzględnienie czynników środowiskowych (nie wykonywanie zabiegów przed spodziewanymi opadami deszczu, na terenach podmokłych czy zamrzniętych),
- zabezpieczenie wszelkich cieków wodnych, studni znajdujących upraw chronionych znajdujących się w pobliżu plantacji poddawanej opryskom oraz zachowanie stref ochronnych wymaganych przepisami,
- niedopuszczalna jest obecność dzieci podczas wykonywania jakichkolwiek zabiegów chemicznych,
- zapewnienie odpowiednich warunków przechowywania środków chemicznych,
- postępowanie tylko zgodnie z instrukcjami zawartymi na etykietach.

Literatura:

1. Bezpieczeństwo i higiena pracy w gospodarstwie rolnym – poradnik dla doradców.
2. Jerzy Błaszczak, Choroby zawodowe w rolnictwie.
3. Joanna Radziewicz, Na co chorują rolnicy?

**Michał Wnęk**

CDR o/Kraków