

STUDIA I PRACE

Kolegium
Zarządzania
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 156

STUDIA I PRACE

Kolegium
Zarządzania
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 156



SGH

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

**SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH
„STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”**

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący
dr Michał Matuszewicz – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Janusz Ostaszewski
prof. dr hab. Wojciech Pacho
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek
prof. dr hab. Teresa Słaby
dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH
prof. dr hab. Marian Żukowski

Redakcja językowa

Julia Konkołowicz-Pniewska

Redakcja statystyczna

Tomasz Michalski

Redakcja tematyczna

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)
Wojciech Pacho (Ekonomia)
Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Sekretarz redakcji

Anna Karpińska

Tłumaczenie streszczeń artykułów do czasopisma „Studia i Prace KZiF” – zadanie finansowane w ramach umowy 767/P-DUN/2017 ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeznaczonych na działalność upowszechniającą naukę.

Czasopismo ukazuje się w wersji papierowej (jest to wersja pierwotna) i elektronicznej

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017

ISSN 1234-8872

Nakład 250 egz.

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl, e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt okładki

Małgorzata Przestrzelska

Aktualizacja okładki

ADYTON

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 143/IX/17

Spis treści

Od Rady Naukowej	7
<i>Krzysztof Melnarowicz</i> Rozwój zewnętrzny jako czynnik wspomagający innowacyjność w przedsiębiorstwach	9
<i>Dagmara Wójcik</i> Gospodarka doznań a sektory kreatywne w dobie innowacji technologicznych na przykładzie sektora turystycznego	25
<i>Sławomir Olko</i> Innowacje oparte na projektowaniu w wybranych klastrach meblarskich w Polsce ...	51
<i>Izabela Konieczna</i> Autorska wskaźnikowa metoda pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy	65
<i>Tomasz Łuzak</i> Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie rynku browarniczego	89
<i>Krzysztof Borowski</i> Czy inwestorzy na GPW w Warszawie powinni być przesądni, na przykładzie stóp zwrotu akcji wchodzących w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80?	111
<i>Arkadiusz Bebel</i> Wpływ zmienności instrumentu bazowego na stopy zwrotu z pasywnie zarządzanego lewarowanego ETF	133

Magdalena Mulawa

Zarządzanie kredytem kupieckim na przykładzie wybranych spółek akcyjnych
notowanych na GPW 151

Piotr Nowaczyk

Zakres ingerencji państwa w rozwój sektora portowego w Polsce 169

Od Rady Naukowej

Kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów” zawiera artykuły będące wynikiem studiów teoretycznych oraz badań empirycznych. Zostały napisane zarówno przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jak i przedstawicieli wiodących ośrodków akademickich z całej Polski. Publikacja stanowi przegląd kierunków badawczych polskich naukowców i jest interesującym zestawieniem, w którym analizowane są współczesne tendencje życia gospodarczego. Mamy nadzieję, że wnosi ona cenny wkład w rozwój nauk o finansach i zarządzaniu.

W pierwszym artykule Krzysztof Melnarowicz zajmuje się problemem rozwoju zewnętrznego jako czynnikiem wspomagającym innowacyjność w przedsiębiorstwach.

W drugim artykule, autorstwa Dagmary Wójcik, na podstawie przeglądu literatury jest przedstawiona gospodarka doznań w dobie innowacji technologicznych.

Cel kolejnego artykułu, którego autorem jest Sławomir Olko, to określenie, które z wyróżników innowacji opartych na projektowaniu są spełnione w klastrach funkcjonujących w sektorze meblarskim w Polsce.

W następnym artykule Izabela Konieczna zaprezentowała autorską wskaźnikową metodę pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy.

Tomasz Łużak w swoim artykule podjął próbę identyfikacji przesłanek tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie branży browarniczej w Polsce.

Czy inwestorzy na GPW w Warszawie powinni być przesądni? Na przykładzie stóp zwrotu akcji wchodzących w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80 zastanawia się w kolejnym artykule Krzysztof Borowski.

Wpływ zmienności na stopy zwrotu z LETF, dokonanie przeglądu najnowszej literatury przedmiotu oraz zaprezentowanie własnego badania symulacyjnego, mającego na celu kwantyfikację wpływu zmienności na stopy zwrotu z LETF, to tematyka artykułu Arkadiusza Bebela.

Celem artykułu Magdaleny Muławy jest scharakteryzowanie poszczególnych etapów procesu zarządzania kredytem kupieckim oraz analiza rozwiązań stosowanych w ramach tego procesu przez spółki akcyjne notowane na GPW.

W ostatnim artykule Piotr Nowaczyk zajął się identyfikacją najważniejszych czynników determinujących udział państwa w rozwoju infrastruktury portowej oraz w regulacji sektora portowego.

Mamy nadzieję, że prezentowane artykuły spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej

Ryszard Bartkowiak

Michał Matuszewicz

Krzysztof Melnarowicz

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rozwój zewnętrzny jako czynnik wspomagający innowacyjność w przedsiębiorstwach

Streszczenie

Wielu właścicieli i menedżerów zastanawia się na pewnym etapie rozwoju firm nad sposobem dalszej ich rozbudowy. Brany jest w tym przypadku pod uwagę sposób rozwoju wewnętrznego, niewymagający jednorazowych znacznych nakładów finansowych, przy jednocześnie dużym ryzyku i niepewności, oraz rozwój zewnętrzny, dający możliwość znaczącego przyspieszenia tempa rozwoju. Niniejsza publikacja jest krótką analizą i jednocześnie próbą odpowiedzi na pytanie badawcze, dotyczące zależności rozwoju zewnętrznego i innowacyjności przedsiębiorstw. Autor pokazuje związki pomiędzy transakcjami fuzji i przejęć oraz innowacyjnością firm. W celu udowodnienia tej zależności przeprowadza badanie studium przypadku polskiej spółki giełdowej z sektora IT, jaką jest Asseco Poland S.A. Wnioskiem płynącym z analizy literatury oraz badania przypadku jest zalecenie dalszych pogłębionych badań jakościowych oraz ilościowych, których celem będzie zdefiniowanie ogólnych praw dotyczących zależności między transakcjami rynku kontroli przedsiębiorstw a innowacyjnością.

Słowa kluczowe: rozwój zewnętrzny, fuzje i przejęcia, rynek kontroli przedsiębiorstw, innowacyjność

Kody klasyfikacji JEL: O31, G34

1. Wprowadzenie

Wiele przedsiębiorstw na pewnym etapie rozwoju zaczyna się zastanawiać nad wyborem pomiędzy rozwojem zewnętrznym a wewnętrznym. W obecnych czasach coraz większe znaczenie zaczyna mieć jednak tempo rozwoju oraz szybki dostęp do rynków zbytu. Wiąże się z tym nierozzerwalnie jakość oferowanych rozwiązań i ich innowacyjność. Rozwój wewnętrzny może być uważany za mniej ryzykowny, ze względu na znacznie większą przewidywalność działania oraz, jak to jest w przypadku fuzji i przejęć, ukrywanie istotnych faktów czy sytuacji, które wychodzą na światło dzienne dopiero po transakcji. Jednak to fuzje i przejęcia kuszą szybszym rozwojem geograficznym oraz zdobywaniem istotnego *know-how*. Powstaje pytanie: Jaka jest zależność pomiędzy rozwojem zewnętrznym a innowacyjnością przedsiębiorstw? Odpowiedź na nie trudno znaleźć w literaturze czy jakichkolwiek dostępnych badaniach. Problem ten wydaje się o tyle istotny, że rozwinięcie tego obszaru analizy oraz badań pomoże chociaż w części lepiej zrozumieć zawiłości dotyczące zależności pomiędzy sposobem rozwoju przedsiębiorstw a ich innowacyjnością, co stanowi także cel niniejszej publikacji.

W literaturze przedmiotu opisywano szeroko definicje oraz klasyfikacje innowacji, nawiązujące do podziału zaproponowanego przez Schumpetera¹, który z kolei został zaadoptowany przez *Podręcznik Oslo*². Klasyfikacje te były omawiane w wielu monografiach. Część autorów skupiła się wyłącznie na innowacjach produktowych, prezentując w przejrzysty i całościowy sposób metodykę przeprowadzenia syntetycznej oceny innowacyjności produktowej przedsiębiorstw³. Inni skupili się tylko na innowacyjności procesów czy organizacji⁴. Powstały także publikacje⁵ oraz prace naukowe⁶ związane z innowacjami marketingowymi, opisujące ich modele, proces zarządzania czy też narzędzia.

¹ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

² *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.

³ T. Nawrocki, *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWu, Warszawa 2012.

⁴ W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

⁵ B. Pilarczyk, *Innowacje w komunikacji marketingowej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe nr 9, Kraków 2011.

⁶ G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.

W niniejszej publikacji innowacyjność jest rozumiana jako proces zaproponowany przez autorów *Podręcznika Oslo*. Będzie ona zatem rozumiana jako wprowadzenie nowych czy unikalnych rozwiązań z zakresu produktów, procesów, organizacji i marketingu.

2. Strategie oraz sposoby rozwoju przedsiębiorstw

Model strategii rozwoju przedsiębiorstwa został trafnie przedstawiony przez H.I. Ansoffa⁷, w sposób pokazujący naturalny etap rozwoju podmiotu gospodarczego.

Przedsiębiorstwa na początku swojej działalności zwykle penetrują rynek z dostępnymi produktami, następnie starają się rozwinąć produkty, poprzez wprowadzanie nowych lub ulepszanie istniejących, oraz rozwinąć rynek. W późniejszym etapie – dojrzałości oraz już po zbudowaniu pewnego potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa próbują stosować strategię dywersyfikacji. Strategia ta jest bardziej kosztowna oraz ryzykowna ze względu na brak lub słabą znajomość nowych sektorów. Zatem wybór strategii zależy od poziomu czy etapu rozwoju przedsiębiorstw.

Ważnym aspektem w budowaniu strategii jest także określenie sposobu rozwoju przedsiębiorstwa⁸. Oznacza to zdefiniowanie, czy przedsiębiorstwo zgromadzi samo zasoby niezbędne do dalszego rozwoju, czy też przejmie od innego podmiotu. Zatem jest to wybór pomiędzy rozwojem wewnętrznym a zewnętrznym.

Rozwój wewnętrzny, nazwany także organicznym czy endogenicznym⁹, skupia się głównie na rozbudowie istniejącej spółki, np. poprzez budowanie własnych działów badań i rozwoju, zakup linii technologicznych, rozwijanie nowych produktów i usług. Do tego sposobu rozwoju można także zaliczyć tworzenie nowego przedsiębiorstwa na zasadzie inwestycji typu *start-up* oraz wcielenie go w struktury organizacyjne czy też kapitałowe firmy matki. Charakteryzuje się on znacznie niższym poziomem ryzyka, ale też jego ocena wiąże się z dłuższym horyzontem czasowym.

Drugim sposobem rozwoju przedsiębiorstw wymienianym w literaturze jest rozwój zewnętrzny, który niejako wpisuje się w pewnym sensie w model Ansoffa w obszarze strategii dywersyfikacji oraz rozwoju rynku. Główną rolę grają tutaj od ponad stu

⁷ H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965, s. 6.

⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2009, s. 153.

⁹ J. Korpus, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 19.

lat transakcje fuzji i przejęć, których trend został zapoczątkowany przez takie amerykańskie korporacje, jak General Motors, U.S. Steel czy też Standard Oil Trust¹⁰.

Istotnym czynnikiem, mającym wpływ na sposób rozwoju firmy, jest stopień dojrzałości danego sektora czy też samego przedsiębiorstwa. W branży, która osiągnęła fazę dojrzałości, wybór sposobu rozwoju zewnętrznego umożliwia zagospodarowanie nadwyżek finansowych¹¹. Jest też najszybszą metodą rozwoju działalności. W przypadku rozwoju przedsiębiorstwa faza dojrzewania powoduje, że koszty działalności przedsiębiorstwa przewyższają zazwyczaj jego przychody, a celem jest umocnienie pozycji kapitałowej oraz rynkowej. To powoduje automatycznie wybór sposobu rozwoju wewnętrznego. W fazie dojrzewania firmy rozwijają się bardzo szybko, skupiając się raczej na szukaniu dodatkowego finansowania zewnętrznego. W fazie dojrzewania następuje stabilizacja poziomu sprzedaży oraz przejście przedsiębiorstwa do fazy dojrzałości. Na tym etapie rozwoju następuje zwrot. Firma przechodzi do poziomu generowania środków finansowych, pozwalających na reinwestowanie w zdolności wytwórcze, inwestycje w akcje, obligacje lub nowe produkty. Ta faza pozwala zatem przedsiębiorstwu wybrać dalszy sposób rozwoju: zewnętrzny lub wewnętrzny.

Jak już wcześniej zostało nadmienione, sposoby rozwoju przedsiębiorstwa różnią się wielkością ryzyka, jakie się za nimi kryje. W celu pokazania różnicy, D. Faulkner oraz C. Bowman wykorzystali macierz H.I. Ansoffa, poszerzając ją o następny wymiar, to znaczy sposób rozwoju. W tym wymiarze zostało przedstawione ryzyko w zależności od strategii rozwoju¹². Autorzy tego modelu wykazali, że ryzyko strategii rośnie od najmniejszego punktu, w przypadku strategii penetracji realizowanej przez rozwój wewnętrzny, do największego przy wyborze strategii dywersyfikacji poprzez nabycie innego przedsiębiorstwa.

Z przedstawionej koncepcji wynika, że rozwój wewnętrzny może być uważany za mniej ryzykowny, ze względu na znacznie większą przewidywalność działania oraz, jak jest w przypadku fuzji i przejęć, uniknięcie niebezpieczeństwa ukrywania istotnych faktów czy sytuacji, które wychodzą na jaw czasami dopiero po transakcji. W przypadku rozwoju zewnętrznego ryzyko wzrasta także przez chęć właściciela przejmowanej firmy otrzymania za nią jak najwięcej środków pieniężnych¹³.

¹⁰ J.C. Hooke, *A practical Guide to Doing the Deal*, John Wiley&Sons Inc., Maryland 1997, s. 7.

¹¹ W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 20–22.

¹² D. Faulkner, C. Bowman, *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995, s. 32.

¹³ F. Kowalik, *Ja tu jestem od strategii*, Wywiad z A. Góralem – Prezesem Asseco S.A., „Forbes”, październik 2016, s. 28.

Rozwój wewnętrzny jest także uważany za mniej ryzykowny ze względu na większą przewidywalność skutków działania w danej branży oraz efektywniejszą i lepszą synchronizację nowego obszaru z pozostałymi¹⁴. Mniejsze ryzyko to także zrealizowanie inwestycji w dłuższym czasie, możliwość przygotowania się do pewnych korekt dotyczących pierwotnych założeń czy też w przypadku pojawienia się niekorzystnych informacji, możliwego *stop-loss* oraz wycofania się z przedmiotowej inwestycji. Takie działania nie są możliwe już po przejściu innego przedsiębiorstwa. Wtedy istnieje potrzeba działania już po podjętej decyzji fuzji czy przejęcia, a kosztów źle oszacowanych lub mylnie założonych nie da się już cofnąć.

3. Formy i rola rozwoju zewnętrznego

Rozwój zewnętrzny przebiega w różnych formach. Może to być¹⁵:

- pozyskanie inwestora strategicznego w postaci inwestora branżowego lub funduszy inwestycyjnych typu *private equity*,
- przejęcie udziałów lub akcji większościowych w przejmowanym przedsiębiorstwie,
- fuzja z innym przedsiębiorstwem,
- zawarcie powiązań kooperacyjnych w postaci *joint ventures* lub aliansów.

Rozwój zewnętrzny dzieli się zatem na taki, który polega na fuzjach i przejęciach oraz taki, który opiera się na terminowych uzgodnieniach uczestników rynku, a dotyczy pewnych obszarów, które mają przynieść korzyści dla obydwu stron¹⁶.

Fuzje lub łączenie się podmiotów gospodarczych to jedna z form współpracy uczestników rynku. Może ona zachodzić pomiędzy potencjalnymi lub aktualnymi dostawcami, odbiorcami czy w końcu konkurentami i polega na wspólnym prowadzeniu wybranego przedsięwzięcia, działalności poprzez integrację umiejętności oraz zasobów¹⁷.

Na rynku kontroli przedsiębiorstw widoczna jest także konsolidacja przedsiębiorstw, która tylko w początkowej fazie przyjmuje formę przejęcia, ale później prowadzi do integracji, a następnie fuzji. Z powyższych powodów za powszechne na

¹⁴ M. Romanowska, *Planowanie...*, op.cit., s. 157.

¹⁵ J. Korpus, *Fuzje...*, op.cit., s. 20.

¹⁶ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Postawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 182.

¹⁷ P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 53.

rynku kontroli przedsiębiorstw uznaje się przejęcia, a fuzje traktuje się jako specyficzny rodzaj przejęcia. Takie podejście znajduje także odzwierciedlenie w literaturze¹⁸.

Opisując fuzje oraz różnego typu porozumienia między przedsiębiorstwami, np. alianse, warto także podkreślić, że rozwój zewnętrzny może przebiegać zarówno pionowo, jak i poziomo. W układzie pionowym budowane są relacje pomiędzy odbiorcą a dostawcą. W układzie poziomym sojusze mogą też być zawierane w ramach tego samego sektora, co łączy dotychczasowych konkurentów. Sojusz taki może mieć formę aliansu lub nieformalnej współpracy. Powyższe formy współpracy najczęściej wynikają z synergii umiejętności lub zasobów konkurentów. Warto też wspomnieć o szczególnej formie rozwoju zewnętrznego, jakim jest przynależność przedsiębiorstw do celowo wyodrębnionych zbiorów podmiotów gospodarczych, w których podstawa konkurencyjności wynika z umiejętności lub zasobów jednostek tworzących taką sieć. W takim przypadku możemy mówić o przedsiębiorstwie sieciowym, które charakteryzuje się wysoką elastycznością, stwarza warunki do kreatywnych i innowacyjnych inicjatyw oraz współpracy¹⁹. Po pewnym czasie zauważalna jest jednak zmiana sojuszy czy aliansów w transakcje fuzji i przejęć.

Formy rozwoju zewnętrznego są najczęściej dyktowane zasobami posiadanymi przez przedsiębiorstwa, barierami formalnoprawnymi czy też nadarzającymi się okazjami rynkowymi. W przypadku zasobów materialnych lub niematerialnych ich dostępność na rynku może być ograniczona, a jedynym sposobem ich pozyskania pozostaje nabycie. Do takich zasobów można zaliczyć technologie, umiejętności, markę produktu czy w końcu lokalizację. W takim przypadku rozwój zewnętrzny może przybrać formę przejęcia udziałów lub akcji większościowych w innym przedsiębiorstwie. Bariery formalnoprawne mogą się natomiast przejawiać w postaci małej liczby licencji czy też ograniczeń w działalności przedsiębiorstw zagranicznych. Transakcje fuzji i przejęć pomagają przełamać powyższe bariery oraz ułatwiają rozwój przedsiębiorstw. W tym przypadku mogą wystąpić inne formy rozwoju, oprócz wyżej wymienionego przejęcia. Korzystne dla przedsiębiorstwa może być także zawarcie powiązań kooperacyjnych w postaci *joint venture* lub aliansów. Wreszcie okazje rynkowe powodują, że rozwój zewnętrzny przebiega w każdej możliwej postaci, a przyczyną jest chęć szybkiego podniesienia wartości rynkowej nabywcy.

¹⁸ S.F. Reed, A. Reed Lajoux, *The Art of M&A. A Merger Acquisition Buyout Guide*, Irwin, New York 1995, s. 4.

¹⁹ Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 399.

W literaturze formy rozwoju zewnętrznego oraz procesy zachodzące na rynku kontroli przedsiębiorstw opisywane są z różnych punktów widzenia. Na przykład M. Wright, B. Chiplin i S. Thompson przedstawiają działania na rynku kontroli przedsiębiorstw w dosyć uproszczony sposób. Opisują oni dwa typy transakcji: przejęcie niezależnej firmy oraz przejęcie części firmy. Transakcje te są realizowane przez dwa typy nabywców, tzn. nowo powstałe firmy oraz istniejące firmy²⁰.

Nieco inne podejście do form działań na rynku kontroli przedsiębiorstw przedstawił W. Frąckowiak²¹, proponując wyróżnienie trzech podstawowych grup:

- 1) nabycia wrogie,
- 2) nabycia przyjazne,
- 3) LBO.

Charakterystykę wrogich oraz przyjaznych przejęć opisali bardziej szczegółowo także B. Nogalski i M. Szymański²². Według autorów „wrogi sposób przejęcia to przejęcie wbrew woli dotychczasowego posiadacza pakietu kontrolnego, wbrew woli obu podmiotów”. Natomiast nabycie przyjazne definiowane jest jako przejęcie zaakceptowane przez Radę Nadzorczą lub właścicieli i noszące cechy dowolności decyzyjnej.

Odmienne podejście zaproponował M. Lewandowski, wyróżniając trzy grupy działań:

- 1) połączenie przedsiębiorstw i interesów gospodarczych,
- 2) podział przedsiębiorstw,
- 3) pozostałe działania.

Zastanawiając się nad formami rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw, nie należy zapominać o funkcji, jaką pełni w podmiotach gospodarczych. Fuzje i przejęcia to metody rozwoju mające zastosowanie w realizacji strategii w wielu sektorach. Jednym z sektorów, w których najbardziej jest to widoczne na polskim rynku, jest branża IT. Rozwój zewnętrzny zapewnia tej branży szybkie zdobywanie wiedzy oraz produktów. Pomaga „uciec do przodu” konkurencji, poprzez szybką absorpcję wiedzy. W branżach takich jak IT przedsiębiorstwa nie mają czasu, żeby powoli rozwijać swoje działy badań i rozwoju. Duża konkurencja i szybko rozwijająca się technologia nie dają organom spółki zbyt dużo czasu na zastanawianie się nad sposobem rozwoju. Przedsiębiorstwo takie poprzez wybór rozwoju zewnętrznego

²⁰ M. Wright, B. Ciplin, S. Thompson, *The market for corporate control: Divestments and buy-outs, European merger and merger policy*, red. M. Bishop, J. Kay, Oxford University Press, Oxford 1993, s. 97.

²¹ W. Frąckowiak, *Fuzje...*, op.cit., s. 95–111.

²² B. Nogalski, M. Szymański, *Obrona przed wrogim przejęciem*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 53–67.

kupuje prawie natychmiast udział w rynku oraz wiedzę potrzebną do dalszego działania. Przykładem spółki, w której od wielu lat rozwój zewnętrzny odgrywa bardzo ważną rolę w strategii oraz rozwoju, jest Asseco Poland S.A. Dodatkowo, transakcje fuzji i przejęć wzmacniają innowacyjność spółki, która od prawie 10 lat znajduje się na czołowych miejscach list innowacyjnych przedsiębiorstw w naszym kraju.

4. Rozwój zewnętrzny jako czynnik wspomagający innowacyjność na przykładzie Asseco S.A.

Asseco Poland S.A. jest największą polską firmą informatyczną notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW: ACP) o rozproszonym akcjonariacie. Spółka należy do liderów rynku informatycznego w Polsce. Z kapitalizacją ponad 4,7 mld zł wchodzi w skład prestiżowego indeksu WIG20; to również największa spółka w branżowym indeksie WIG-Informatyka. Spółka jest unikalnym połączeniem firmy software'owej i usługowej oraz producentem zaawansowanego technologicznie oprogramowania, obsługującego najważniejsze procesy biznesowe przedsiębiorstw z kluczowych branż polskiej gospodarki. Z aplikacji Asseco korzysta ponad połowa polskich banków, największe firmy ubezpieczeniowe, energetyczne, telekomunikacyjne, szeroko pojęty sektor zdrowia oraz administracja publiczna różnych szczebli: od samorządów lokalnych po urzędy centralne i służby mundurowe. Do Grupy Asseco należą podmioty bezpośrednio i pośrednio zależne, specjalizujące się w złożonych przedsięwzięciach informatycznych, w tym produkcji oprogramowania oraz projektach integracyjnych. Spółka wraz z Formula Systems, Asseco CE, Asseco SEE, Asseco DACH, Asseco SWE oraz innymi podmiotami bezpośrednio lub pośrednio zależnymi tworzą, poprzez zagraniczne przejęcia i akwizycje, grupę kapitałową o silnej pozycji konkurencyjnej na międzynarodowym rynku rozwiązań IT. Spółka jest obecna na wielu kontynentach, dalej rozwijając swoją aktywność biznesową.

Asseco rozpoczęło swoją działalność w 1991 r., przechodząc przez wiele lat przez różne fazy rozwoju oraz biorąc udział w wielu transakcjach fuzji i przejęć. Sekwencje wydarzeń pokazano w tabeli 1, ujmując intensywność działań spółki na rynku kontroli przedsiębiorstw w latach 2004–2015.

Tabela 1. Wykaz transakcji fuzji i przejęć Asseco S.A.

Rok	Wykaz transakcji fuzji i przejęć
2004	<ul style="list-style-type: none"> Przejęcie przez Comp Rzeszów S.A. słowackiego przedsiębiorstwa Asset Soft S.A. Debiut Comp Rzeszów S.A. na GPW w Warszawie
2006	Połączenie Asseco S.A. z Softbank S.A.
2007	Połączenie Asseco S.A. z Prokom Software S.A.
2008	Połączenie Asseco S.A. z ABG SA
2009	<ul style="list-style-type: none"> Nabycie przez Spółkę 55% akcji w Asseco Spain oraz 85% akcji w spółce Terminal Systems S.A., w wyniku czego Grupa Asseco poszerzyła obszar działalności o rynek hiszpański Nabycie przez Spółkę 51,65% akcji w Asseco Danmark, w wyniku czego rozpoczęta została obecność Grupy Asseco na rynku skandynawskim Nabycie przez Spółkę 95% udziałów w OTAGO, w wyniku czego oferta produktowa Grupy Asseco została poszerzona o produkty dedykowane jednostkom samorządu terytorialnego
2010	<ul style="list-style-type: none"> Nabycie przez Asseco CE akcji reprezentujących 70,04% kapitału zakładowego w spółce Statlogics oraz akcji reprezentujących 60% kapitału zakładowego spółki GlobeNet, w wyniku czego Grupa poszerzyła zakres swojej działalności o rynek węgierski Nabycie przez Asseco SEE, odpowiednio 99,66% oraz 99,99% akcji w spółkach ITD oraz EST, w wyniku czego Grupa Asseco rozszerzyła obszar działalności o rynek turecki Nabycie przez Asseco SWE 65% udziałów w hiszpańsko-portugalskiej Grupie Necomplus, przez co Grupa Asseco rozszerzyła swoją ofertę usług związanych z obsługą terminali płatniczych (POS) Nabycie przez Asseco spółki Formula Systems, notowanej na NASDAQ Global Market. Dzięki tej akwizycji grupa weszła na rynek izraelski, amerykański, japoński i kanadyjski
2011	<ul style="list-style-type: none"> Obniżenie udziału spółki Formula Systems w spółce Sapiens do 42% w związku z nabyciem kontroli nad spółkami FIS Software oraz IDIT i związaną z tym emisją akcji przez Formula Systems, w wyniku czego spółka Sapiens przestała być jednostką zależną i stała się jednostką stowarzyszoną spółki Formula Systems Nabycie przez spółkę Magic Software 51% udziałów w spółce Magix, w wyniku czego obszar działalności Grupy Asseco został rozszerzony na rynek RPA Nabycie przez CarPro Systems Ltd (spółkę zależną od Magic Software) 95% udziałów w izraelskiej spółce Complete Business Solutions Ltd, posiadającej status SAP Business Partner w Izraelu
2012	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie udziału spółki Formula Systems w spółce Sapiens do 54,41%, w wyniku czego spółka Sapiens ponownie stała się jednostką zależną spółki Formula Systems Nabycie przez Spółkę 99,84% udziałów w głosach na walnym zgromadzeniu i 99,87% w kapitale zakładowym ZETO Nabycie przez Spółkę 60% udziałów w SKG, w wyniku czego Spółka wzmocniła swoją ofertę w sektorze administracji publicznej i przedsiębiorstw oraz poszerzyła ofertę Grupy o rozwiązania dla handlu detalicznego, audytu i analizy danych
2013	<ul style="list-style-type: none"> Rozpoczęcie działalności na rynku rosyjskim, dzięki przejęciu spółki R-Style Softlab Rozpoczęcie działalności na rynku gruzińskim, poprzez zakup pakietu większościowego firmy Onyx Consulting
2014	Nabycie spółki niemieckiej oraz zmiana jej nazwy na Asseco Solutions AG
2015	Przejęcie przez Asseco Poland S.A. spółki Infovide-Matrix S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań Zarządu Grupy Kapitałowej Asseco S.A.

Strategia innowacyjności Asseco Poland opiera się na dwóch filarach. Pierwszy to rozwój organiczny, którego podstawą jest własne oprogramowanie i usługi, natomiast drugi to rozwój przez akwizycje. Spółka buduje oparte na zaufaniu wieloletnie relacje z klientami, stając się strategicznym partnerem biznesowym. Asseco wykorzystuje najlepsze doświadczenia spółek z międzynarodowej grupy kapitałowej do tworzenia kompleksowej oferty spełniającej wymagania tysięcy obsługiwanych klientów. Główna uwaga firmy skupiona jest na pozyskiwaniu z zewnątrz rozwiązań innowacyjnych oraz na ich dalszym rozwoju. Od lat z sukcesem prowadzona polityka akwizycyjna plasuje firmę w gronie najbardziej doświadczonych w tym obszarze przedsiębiorstw w Polsce. Fakt, że grupa kapitałowa Asseco S.A. należy do czołowych innowatorów, potwierdza pozycja spółki w rankingach firm innowacyjnych, publikowanych co roku (od 2005 r.) przez gazetę „Rzeczpospolita” pt. „Lista 2000 – Ranking firm innowacyjnych”. Jako główne motywy inwestowania w innowacje, spółka wymienia:

- konkurencję rynkową,
- specyfikę rynku przejawiającą się w wysokim poziomie techniki sektora IT,
- budowanie pozycji oraz wizerunku lidera w sektorze IT w Polsce oraz na świecie.

Warto podkreślić, że innowacyjność jest stałym elementem strategii grupy kapitałowej. Spółka praktycznie od początku swojego istnienia (poza incydentalnym handlem urządzeniami IT na samym początku swojego istnienia) zajmowała się głównie produkcją oprogramowania dla banków spółdzielczych. Działalność tę spółka później rozszerzyła na cały sektor bankowo-finansowy, ubezpieczenia, administrację publiczną oraz przemysł.

Z dostępnej dokumentacji wynika, że innowacje dotyczą technologii, produktów, procesów wewnętrznych oraz strategii i modeli biznesowych. Innowacje produktowe miały charakter pionierski (tworzenie nowych produktów oraz nowych funkcjonalności), oryginalny oraz adaptacyjny. W celu wzmocnienia procesów innowacyjnych grupa kapitałowa Asseco współpracuje w ramach klastrów, ale także i poza nimi, z uczelniami oraz instytutami naukowymi.

Po analizie dostępnej dokumentacji oraz po wywiadzie przeprowadzonym z władzami spółki można wnioskować, że Asseco zalicza się w pewnych obszarach sektora IT do liderów innowacji, a w innych do doświadczonych innowatorów. Nie ulega jednak wątpliwości, że Asseco to czołówka firm polskich o największym poziomie innowacyjności.

Spółka przywiązuje ogromne znaczenie do prowadzenia projektów badawczo-rozwojowych. Zlecenie takich zadań jednostkom zewnętrznym, najczęściej instytutom

naukowym, jeszcze 3–4 lata temu było bezproduktywne ze względu na powolne tempo ich prowadzenia, a cele naukowe nie pokrywały się z celami biznesowymi. Sposób realizacji i terminowość także nie pokrywały się z oczekiwaniami biznesowymi. Spółka kładła większy nacisk na praktyczne zastosowanie B+R, opracowanie ich w określonym terminie czy w określonym kontekście. Natomiast jednostki naukowo-badawcze podchodziły bardzo szeroko do tematu, a wyniki tych badań niekoniecznie miały komercyjne zastosowanie. Z biegiem czasu spółka rozpoczęła wspólne projekty z jednostkami naukowo-badawczymi, takimi jak: WAT, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Rzeszowska, Politechnika Poznańska czy Politechnika Śląska. Rezultaty tych prac nie miały dużego znaczenia dla grupy kapitałowej, jeśli weźmie się pod uwagę ich późniejsze zastosowanie komercyjne. Dzięki tym badaniom nie powstawały przełomowe produkty, które miały jakieś większe znaczenie.

Sytuacja ta zaczyna się jednak powoli zmieniać, np. obecnie na zasadach komercyjnych grupa kapitałowa Asseco współpracuje z AGH z wydziałem informatyki. Jednak tego typu współpraca badawcza póki co nie ma jakiegoś większego znaczenia w skali spółki.

Działalność badawczo-rozwojowa jest rozwijana głównie na bazie spółek zależnych w ramach grupy kapitałowej. W tym celu dokonywane są transakcje fuzji i przejęć. Asseco dąży do przejmowania podmiotów głównie po to, aby pozyskać nowoczesne rozwiązania informatyczne oraz innowacje (w tym także procesowe, organizacyjne i marketingowe).

W przypadku fuzji i przejęć rozwój geograficzny jest także istotny, ale Asseco rzadziej posługuje się nimi jako kanałami dystrybucji, wycofując z nich rodzime produkty i wprowadzając swoje. Spółka przeważnie korzysta z ich produktów i rozwiązań, które są dopasowane do danego rynku, a następnie stara się dalej je rozwijać oraz wprowadzać na nowe rynki. Tym samym skracane jest istotnie tempo powstawania innowacyjnego rozwiązania. Firma, poprzez swoją aktywność na rynku kontroli przedsiębiorstw, zdobywa większą liczbę innowacyjnych rozwiązań oraz pozyskuje osoby i analityków, którzy następnie rozwijają produkty dla całej grupy.

Fuzje i przejęcia spowodowały także, że Asseco rozpoczęło budowę działów B+R w poszczególnych liniach biznesowych tak, aby te rozwijały dalej innowacje nabyte w ramach przejęć. Transmisja nabytej wiedzy wygląda tak, że po każdej transakcji na rynku kontroli następuje nawiązanie współpracy pomiędzy jednostkami, wymiana doświadczeń oraz informacji o możliwościach sprzedaży produktów. Dostępne rozwiązania są weryfikowane z punktu widzenia sprzedaży oraz dalszego ich rozwoju przez przejmowanego i odwrotnie. Następuje przepływ *know-how*, który jest także

wykorzystywany do rozwoju innych produktów. Przykładem takiej współpracy grupy Asseco może być system sterowania dronów i budowy stacji naziemnej, który powstał we współpracy z kilkoma przejętymi spółkami.

Fuzje i przejęcia dają spółce możliwość głębokiej współpracy. Gdyby nie istniejące powiązania kapitałowe, to poza odsprzedażą różnych rozwiązań spółka nie miałaby możliwości prowadzenia wspólnych prac oraz rozwoju wspólnego produktu czy rozwiązań technologicznych. Głębsza współpraca bez fuzji i przejęć według Ass-seco Poland S.A. jest nie tyle niemożliwa, co bardziej kłopotliwa i mniej efektywna. Każdorazowo po przejęciu spółki Asseco zdobywa nowe umiejętności oraz wiedzę, którą dalej rozwija poprzez wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Celem spółki jest utrwalanie zdobytych zdolności badawczych oraz dalszy ich rozwój wspólnie z nabytymi podmiotami. Taki sposób podejścia do innowacyjności Asseco wypracowywało przez lata i uważa je za bardzo korzystny oraz efektywny.

W trakcie przeprowadzonego wywiadu, władze spółki przyznały, że dojście na szczyt listy firm najbardziej innowacyjnych zawdzięcza głównie transakcjom fuzji i przejęć, które były nastawione na pozyskanie innowacji. Transakcje te wymuszały na spółce rozwój zespołów badawczych, składających się z własnych pracowników oraz pracowników spółek nabywanych w celu wymiany *know-how*.

5. Podsumowanie

Sposób rozwoju przedsiębiorstwa ma kluczowy wpływ na jego dalszy los. Okazuje się, że decyzja organów spółki, dotycząca rozwoju wewnętrznego czy zewnętrznego, może mieć wpływ nie tylko na dalszy rozwój geograficzny, lecz także na jego tempo, jakość oferowanych produktów czy w końcu innowacyjność. Analiza dostępnej literatury nie pokazuje związku sposobu rozwoju przedsiębiorstw z innowacyjnością, co jest ewidentną luką badawczą w tym zakresie.

Badanie przeprowadzone przez autora w grupie kapitałowej Asseco wskazuje na związek rozwoju zewnętrznego z konkurencyjnością i innowacyjnością tego przedsiębiorstwa. Spółka uczyniła innowacyjność swoją główną przewagą konkurencyjną. Asseco otwarcie przyznaje się do sporych korzyści wynikających z działań na rynku kontroli przedsiębiorstw oraz ich wpływu na innowacyjność grupy kapitałowej. Prawie wszystkie fuzje i przejęcia firmy służyły albo umocnieniu przewagi innowacyjnej, albo jej skokowemu wzrostowi. Przeprowadzając badanie jakościowe, jakim było analiza studium przypadku Asseco S.A. (analiza dostępnych dokumentów

spółki oraz przeprowadzony wywiad), można łatwo dostrzec zależność pomiędzy transakcjami fuzji i przejęć oraz innowacyjnością spółki. Po przebadaniu większej liczby przypadków, w formie badań jakościowych, będzie możliwe także postawienie hipotezy badawczej.

Przeprowadzone badanie oraz analiza literatury pokazała zatem kierunek dalszych badań w tym zakresie, w celu weryfikacji stawianego pytania badawczego oraz postawienia hipotez badawczych. Istnieje zatem potrzeba pogłębionych analiz dotyczących innych spółek, znajdujących się na czołowych miejscach list innowacyjnych przedsiębiorstw, a także weryfikacji wypracowanych w późniejszym etapie hipotez na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorstw. Badania, zarówno jakościowe, jak i ilościowe, muszą być przeprowadzone także na grupie spółek pochodzących z różnych sektorów, aby można było wyciągnąć prawidłowe wnioski, co do pewnych zależności między rozwojem zewnętrznym a innowacyjnością przedsiębiorstw. Odpowiedzi na związane z tym obszarem pytania badawcze pomogą także osobom zarządzającym spółkami w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu dalszego ich rozwoju.

Bibliografia

1. Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965.
2. Faulkner D., Bowman C., *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995.
3. Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
4. Hooke J.C., *A practical Guide to Doing the Deal*, John Wiley&Sons Inc., Maryland 1997.
5. Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
6. Korpus J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
7. Kowalik F., *Ja tu jestem od strategii, Wywiad z A. Góralem – Prezesem Asseco S.A.*, „Forbes”, październik 2016.
8. Nawrocki T., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWU, Warszawa 2012.
9. Nogalski B., Szymański M., *Obrona przed wrogim przejęciem*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
10. OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Warszawa 2008.

11. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
12. Pilarczyk B., *Innowacje w komunikacji marketingowej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe nr 9, Kraków 2011.
13. Reed S.F., Reed Lajoux A., *The Art of M&A. A Merger Acquisition Buyout Guide*, Irwin, New York 1995.
14. Raporty finansowe oraz Sprawozdania Zarządu Grupy Kapitałowej Asseco S.A. w latach 2006–2016.
15. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2009.
16. „Rzeczpospolita”, „Lista 2000 – Ranking firm innowacyjnych” w latach 2006–2015.
17. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
18. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Postawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
19. Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
20. Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
21. Wright M., Ciplin B., Thompson S., *The market for corporate control: Divestments and buy-outs, European merger and merger policy*, red. M. Bishop, J. Kay, Oxford University Press, Oxford 1993.

External development as a factor to support corporate innovativeness

Summary

At a certain stage of corporate development many owners and managers may wonder about a further company expansion. Internal development is taken into account in this case; it does not require considerable one time financial outlays with simultaneous great risk and uncertainty as well as external development allowing for a substantial acceleration of the growth rate. This publication is a short analysis and at the same time an attempt to answer a research question with regard to the interdependence between external development and corporate innovativeness. The author shows the relations between merger/takeover transactions and

corporate innovativeness. In order to demonstrate this relationship he conducts a case study research of Asseco Poland S.A., which is a Polish Stock Exchange company in the IT sector. The conclusion from the analysis of the literature and case study recommends further in-depth qualitative and quantitative research aimed at the definition of general laws with regard to the relations between transactions on the market for corporate control and innovativeness.

Keywords: external development, mergers and takeovers, market for corporate control, innovativeness

Dagmara Wójcik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Gospodarka doznań a sektory kreatywne w dobie innowacji technologicznych na przykładzie sektora turystycznego

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska gospodarki doznań w dobie innowacji technologicznych. Rozważania osadzone są w obszarze turystyki jako jednym z sektorów kreatywnych. Ukazują trendy w zachowaniach turystów. Mimo że gospodarka doznań cieszy się wciąż rosnącym zainteresowaniem wśród badaczy, to jej nowy wymiar – wzbogacony o nowoczesne technologie – stanowi obszar wciąż słabo rozpoznany. W artykule skoncentrowano uwagę na zachowaniach turystów, obserwowalnych w dobie technologii mobilnych oraz mediów społecznościowych, tj.: turystyce ostentacyjnej (turystyce na pokaz), turystyce rywalizacyjnej, a w ich obrębie na trendach: chwytania życia (ang. *life-catching*), cyfrowego tworzenia narracji (ang. *digital storytelling*) oraz mobilnego blogowania (ang. *moblogging*).

Słowa kluczowe: gospodarka doznań, turystyka doświadczeń, sektor kreatywny, sektor turystyczny, nowoczesne technologie

Kody klasyfikacji JEL: Q55, Z32

1. Wprowadzenie

Współcześnie mamy do czynienia z szybkimi oraz istotnymi zmianami w otoczeniu, które nie tylko wpływają na sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw, lecz także wymuszają konieczność dostosowania się do nowych warunków. Te istotne zmiany, o wciąż rosnącym znaczeniu, daje się także zaobserwować w obszarze innowacji technologicznych, a dokładniej – nowoczesnych technologii i urządzeń mobilnych, bowiem „przez ostatnie trzydzieści lat świat kręcił się wokół Windowsa i Intela, (...) teraz wszystko się zmieniło i liczą się tylko systemy iOS, Apple i Android”¹.

Akcentując znaczenie innowacji technologicznych, nie można nie zauważyć zupełnie nowych trendów oraz zjawisk w zachowaniach społecznych, wspieranych m.in. przez technologie mobilne oraz media społecznościowe. Pojawiające się coraz to nowsze technologie, nie tylko zastępują poprzednie, lecz także stwarzają zupełnie nowe możliwości². Zatem czy „nowe technologie” to magiczne słowo klucz, wyjaśniające wiele współczesnych zjawisk? Gospodarka doznań, mimo że stanowi zjawisko zidentyfikowane i znane, to jednak w dobie innowacji technologicznych nabiera zupełnie nowego znaczenia. Oznacza to, że nowe technologie podsycają zmianę, sprawiają, iż powstają oraz rozwijają się kolejne wariacje, nowe odsłony trendów i zachowań społecznych, ich nowe wymiary. Bowiem tak naprawdę, jak zauważa C. Shirky: „(prawdziwa) rewolucja nie zaczyna się wówczas, kiedy społeczeństwo adaptuje nowe technologie, ale wówczas kiedy adaptuje nowe zachowania”³.

Zjawisko gospodarki doznań⁴ (ang. *experience economy*) oraz próby jego zaadaptowania w sektorze turystycznym (ang. *experience tourism*), wprawdzie były

¹ *Era post-PC*, „Bloomberg Businessweek Polska”, 15–21 kwietnia 2013, s. 37.

² A. Sznajder, *Technologie mobilne w marketingu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 9 i dalsze.

³ C. Shirky, *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*, Penguin Group, USA 2008, s. 160.

⁴ W literaturze polskiej funkcjonuje również takie nazewnictwo, jak: „ekonomia doświadczeń”, „gospodarka doznań” czy „gospodarka doświadczeń”. *Słownik języka polskiego* oraz *Encyklopedia Popularna PWN* podają następujące definicje słów: „doznawać” – być podmiotem przeżywania wrażenia fizycznego lub psychicznego; odczuwać, czuć, przeżywać, doświadczać; „doświadczać” – zdobywać ogół wiadomości na podstawie obserwacji i przeżyć, znajomości życia, rzeczy i ludzi; to całokształt procesu przetwarzania rzeczywistości lub ogół postrzeganych faktów; można wyróżnić doświadczenie rozumowe (wewnętrzne), definiowane jako zespół przeżyć i wrażeń psychicznych podmiotu poznającego, obejmujący procesy myślenia i rozumowania oraz doświadczenie zmysłowe (zewnętrzne), definiowane jako zespół wrażeń, danych zmysłowych, uzyskiwanych przez podmiot poznający rzeczywistość za pośrednictwem zmysłów. Wobec powyższego można wnioskować, że doznanie jest bezpośrednio,

podejmowane w literaturze, zarówno zagranicznej (np. Williams, Soutar 2000; Uriely 2005; Scott i in. 2012), jak i polskiej (np. Marciszewska 2010; Niezgoda 2010, 2013; Stasiak 2013; Żemła 2014), jednak w odniesieniu do nowych trendów w zachowaniach turystów – wywołanych przez nowoczesne technologie – pozostają obszarem wciąż słabo rozpoznanym. Stąd celem artykułu jest przedstawienie gospodarki doznań w dobie innowacji technologicznych na podstawie przeglądu literatury. Artykuł został podzielony na dwie części. W pierwszej części przedstawiono zjawisko gospodarki doznań w odniesieniu do turystyki jako jednego z sektorów kreatywnych. W części drugiej zaprezentowano nowe trendy w zachowaniach turystów, odzwierciedlające gospodarkę doznań w dobie nowoczesnych technologii mobilnych oraz mediów społecznościowych, tj.: turystykę ostentacyjną (turystykę na pokaz), turystykę rywalizacyjną, a w ich obrębie takie trendy, jak: chwytanie życia (ang. *life-catching*), cyfrowe tworzenie narracji (ang. *digital storytelling*) oraz mobilne blogowanie (ang. *moblogging*).

2. Gospodarka doznań a sektor turystyczny

Pojęcie „gospodarki doznań” wprowadzili J.B. Pine II i J.H. Gilmore⁵, którzy wskazali na konieczność dostrzegania nowego „produktu” na rynku, a mianowicie ludzkich doświadczeń. Autorzy rozpatrują doświadczenia jako czwartą – po surowcach, towarach i usługach – formę oferty w gospodarce⁶. Gospodarka doznań to oferowanie doświadczeń, utrwalających się w pamięci konsumenta pod postacią osobistych, indywidualnych emocji, doznań oraz wrażeń⁷. To koncepcja oparta

natomiast doświadczanie wymaga dodatkowych refleksji, łącząc doznania z elementami o charakterze kognitywnym. Jeżeli natomiast mowa o polskim słowie „ekonomia”, to wykorzystywane jest ono zarówno do określenia nauki, jak i gospodarki, zatem angielskie słowo *economy* tłumaczone jest jako gospodarka lub ekonomia, w przeciwieństwie do angielskiego rozróżnienia na *economy* (ekonomia, gospodarka) oraz *economics* (nauka/i, analiza ekonomiczna). Na podstawie syntezy definicji słów „ekonomia” oraz „gospodarka” w słownikach języka polskiego, *Encyklopedii popularnej* oraz publikacji Samuelsona i Nordhousa z 1998 r. pt. *Ekonomia I*, można stwierdzić, iż „gospodarka” stanowi system, formę prowadzonej działalności; system mechanizmów i warunków działania podmiotów, natomiast „ekonomia” – zidentyfikowane zasady i reguły, pozwalające ją opisać. Z uwagi na powyższe, autorka decyduje się na posługiwanie w artykule nazwą „gospodarka doznań”.

⁵ B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review” 1998, July–August.

⁶ B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 2.

⁷ B. Marciszewska, *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczenia*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 15.

na idei, że ludzie pragną doświadczać niesamowitych, spektakularnych przeżyć i gotowi są za nie zapłacić. Gospodarka doznań jest również identyfikowana jako megatrend⁸ – społeczna tendencja, wynikająca ze zwiększającego się zapotrzebowania na doznania *per se*. Komponent doświadczenia może znacząco wzmocnić wartość oferty dla klienta, a wartość doświadczenia może stać się narzędziem strategicznym⁹. Dla lepszego zrozumienia, czym jest gospodarka doznań, warto w tym miejscu zdefiniować, czym są dobra doznaniowe. M. Hutter określa je jako dobra symboliczne, składające się z komunikatów, pobudzających wyobraźnię, zaskakujących, pociągających za sobą chęć powtórzenia doznania¹⁰. W świetle zaprezentowanych cech gospodarki doznań nie może dziwić, że wiodącymi przemysłami w tym obszarze stają się przemysły kreatywne¹¹, a wśród nich także turystyka¹². Sektory kreatywne opierają się bowiem na działalności człowieka, a ich podstawowym produktem są doświadczenia¹³. Tworzą je dynamiczne przedsiębiorstwa, często organizujące się w sieci, wytwarzające produkty o oryginalnym czy wręcz unikalnym charakterze¹⁴. W literaturze próżno szukać jednolitej i spójnej definicji sektorów kreatywnych; wybrane z nich zostały przedstawione w tabeli 1. Natomiast, analizując cechy sektorów kreatywnych, można przyjąć, że istnieją „solidne podstawy do zaliczenia turystyki do sektora kreatywnego”¹⁵. Wśród tych cech można wyróżnić m.in.: pomysł, indukowanie nowych rozwiązań, kształtowanie jakości i stylu życia, funkcjonowanie na podstawie mechanizmów rynkowych, budowanie tożsamości¹⁶.

⁸ Por.: J.M. Lund, A.P. Nielsen, L. Goldschmidt, T. Martinsen, *The factory of feelings. Experience economy in Danish*, Børsens Forlag Copenhagen 2005; M. Majchrzak, *Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 1, s. 27–35.

⁹ P. Kobza, *Ekonomia doświadczeń – czym jest dla kultury?*, Narodowe Centrum Kultury, maj 2012, <http://www.nck.pl/aktualnosci-badawcze/295243-ekonomia-doswiadczen-czym-jest-dla-kultury/>, dostęp 10.11.2016.

¹⁰ M. Hutter, *Kultura w gospodarce ery kreatywności i doznań*, w: *Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki*, red. B. Jung, Instytut Adama Mickiewicza & Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.

¹¹ P. Idziak, *Konkurencyjność muzeów w gospodarce doznań i kreatywności*, w: *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź 2009, s. 219–237.

¹² E. Płaskonka, *Ekonomia doznań a inwestycje w województwie kujawsko-pomorskim wykorzystujące przemysły kultury i przemysły kreatywne, na przykładzie Baja Pomorskiego w Toruniu, Wyspy Młyńskiej w Bydgoszczy i Szlaku Chopinowskiego*, w: *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie*, red. A. Klasik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 235.

¹³ A. Stasiak, *Produkt turystyczny w gospodarce doświadczeń*, „Turystyka” 2013, nr 23/1, s. 30.

¹⁴ M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, ECORYS Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 13.

¹⁵ J. Kaczmarek, M. Paluch, *Kreatywność turystyki vs. turystyka kreatywna – wstęp do dyskusji*, „Turystyka kulturowa” 2015, nr 7, s. 54–76.

¹⁶ *Ibidem*.

Tabela 1. Wybrane definicje przemysłów (sektorów) kreatywnych

Źródło [rok]	Definicja przemysłów (sektorów) kreatywnych
DCMS, Londyn [2001]	Działania, które biorą się z indywidualnej kreatywności, talentu i umiejętności, które mają zarazem potencjał kreowania bogactwa (tworzenia dobrobytu) oraz zatrudnienia (tworzenia nowych miejsc pracy) poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej
DCMS, Berlin [2008]	Szeroko rozumiane kreatywne przedsiębiorstwa, które są w szczególności zorientowane na rynek, a zajmują się kreacją, produkcją, dystrybucją i/lub rozprzestrzenianiem kreatywnych dóbr i usług poprzez media
Potts, Cunningham, Hartly, Ormerod [2008]	(1) Zbiór agentów rynkowych, scharakteryzowanych przez adaptację nowych pomysłów wewnątrz pewnej sieci społecznej dla celów produkcji i konsumpcji. (2) Zbiór działań gospodarczych, które wykorzystują tworzenie i utrzymanie sieci społecznych oraz generują wartość poprzez produkcję i konsumpcję, wybory, zwaloryzowane sieciowo w tych sieciach
UNCTAD [2009]	Cykle kreacji, produkcji i dystrybucji dóbr oraz usług, które używają kreatywności i kapitału intelektualnego jako podstawowego nakładu; charakteryzują się znaczącą dynamiką rozwoju i interdyscyplinarnością działalności. Są one umiejscowione gdzieś między sztuką, kulturą, biznesem, technologią i mocno związane z obszarem działalności gospodarczej
Klasik [2010]	(1) Sektor o wiodącej funkcji, jaką jest kształtowanie jakości i stylu życia mieszkańców, a także zachowanie dziedzictwa i wzmocnienie tożsamości kulturowej; wiodąca funkcja polega na indukowaniu szeroko rozumianych procesów innowacyjnych i zmian jakościowych. (2) Przemysł generujący wzrost i zatrudnienie w przemyślach zależnych oraz w przetwórstwie i usługach
Grochowski [2013]	Sektor działalności prowadzących do wytworzenia produktu, którego wartością dodaną jest indywidualny i autorski pomysł, dotyczący formy i/lub funkcji produktu czy też technologii wytwarzania i/lub wykorzystanych materiałów. Produkt ten, dzięki wartości dodanej, jest jednocześnie konkurencyjny wobec innych produktów (ze względu na jego unikalność, funkcjonalność, estetykę lub cenę)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Department of Culture, Media and Sport, *The Creative Industries Mapping Document*, Government of the UK, London 2001; Department of Culture, Media and Sport, *Creative Industries in Berlin. Development and Potential*, Berlin 2008; J. Potts, S. Cunningham, J. Hartly, P. Ormerod, *Social networks markets: a new definition of the creative industries*, „Journal of Cultural Economics” 2008, vol. 32, no. 3, s. 167–185; UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development – Creative Economy Report 2008, *The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*, United Nations, Retrieved June 2009; A. Klasik, *Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych*, w: *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, red. A. Gwóźdź, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 52; A. Klasik, *Sektor kultury i przemysły kreatywne nowym fundamentem rozwoju dużych miast i aglomeracji*, w: *Rola sektora kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji*, red. A. Klasik, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2010, s. 18–19; M. Grochowski, Wstęp do polskiego wydania publikacji: Ch. Landry, *Kreatywne miasto. Zestaw narzędzi dla miejskich innowatorów*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013, s. 11.

To tylko kilka z wielu elementów, związanych z funkcjonowaniem przemysłu turystycznego, które jednocześnie potwierdzają jego związek z sektorami

kreatywnymi. Co warto zauważyć, już same przestrzenie kreatywne – kształtowane poprzez zespolenie trzech głównych elementów, tj.: obiektów, ludzi twórczych oraz wydarzeń – łącznie tworzą niepowtarzalną atmosferę miejsc (łac. *genius loci*), co w konsekwencji generuje ruch turystyczny¹⁷.

Sektor turystyczny stanowi zatem swoistą „fabrykę” doznań, emocji, wzruszeń i wspomnień, a „nowa turystyka” to tzw. 3E, czyli: *education* (edukacja, kształcenie, wychowanie), *entertainment* (rozrywka, uciecha, przedstawienie) oraz *excitement* (podniecenie, podekscytowanie, emocje); umiejętne połączenie tych cech określane jest neologizmem *edutainment*¹⁸. Choć wydaje się oczywiste, że doznania odgrywają w turystyce ogromną rolę, to w literaturze światowej szerszy kontekst doświadczeń pojawił się dopiero po ukazaniu się pierwszych publikacji Pine’a i Gilmore’a, tj. w latach 90. ub. stulecia. Natomiast pozycje z zakresu turystyki doświadczeń to początek stulecia bieżącego¹⁹. Warto jednak zauważyć, że zainteresowanie gospodarką doznań, rozpatrywaną na gruncie sektora turystycznego wciąż wzrasta – rysunek 1.

Napędem współczesnego przemysłu w coraz większym stopniu staje się więc „produkcja” atrakcji i pokus²⁰, która szczególne miejsce zajmuje właśnie w turystyce²¹. Co więcej, turyści są skłonni zapłacić więcej, jeżeli tylko pojawi się możliwość doświadczenia nowych rzeczy oraz przeżywania ekscytujących przygód, które nie są jednak masową rozrywką, ale czymś niepowtarzalnym²², doświadczanym z nieodpartym poczuciem czegoś wyjątkowego – „co wydarza się tylko mnie”. Owe doznawanie wiąże się także z chęcią uczestnictwa, bowiem o wiele bardziej pożądany i atrakcyjny wydaje się być kubek kawy, jeśli można ją wypić np. na placu św. Marka lub nieopodal Montmartre²³. To właśnie dzięki wyjątkowości miejsca oraz towarzyszącym doznaniom kawa smakuje całkowicie inaczej, lepiej. Ponadto, doznawanie powinno wiązać się z poczuciem autentyczności oraz cechować niebanalnym charakterem.

¹⁷ T. Stryjakiewicz, *Krajobraz antropogeniczny, przestrzenie kreatywne a turystyka*, „Krajobraz a Turystyka”, Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego, nr 14, Komisja Krajobrazu Kulturowego PTG, Sosnowiec 2010, s. 52.

¹⁸ J. Kaczmarek, M. Paluch, *Kreatywność...*, op.cit., s. 30.

¹⁹ B. Marciszewska, *Produkt...*, op.cit., s. 12.

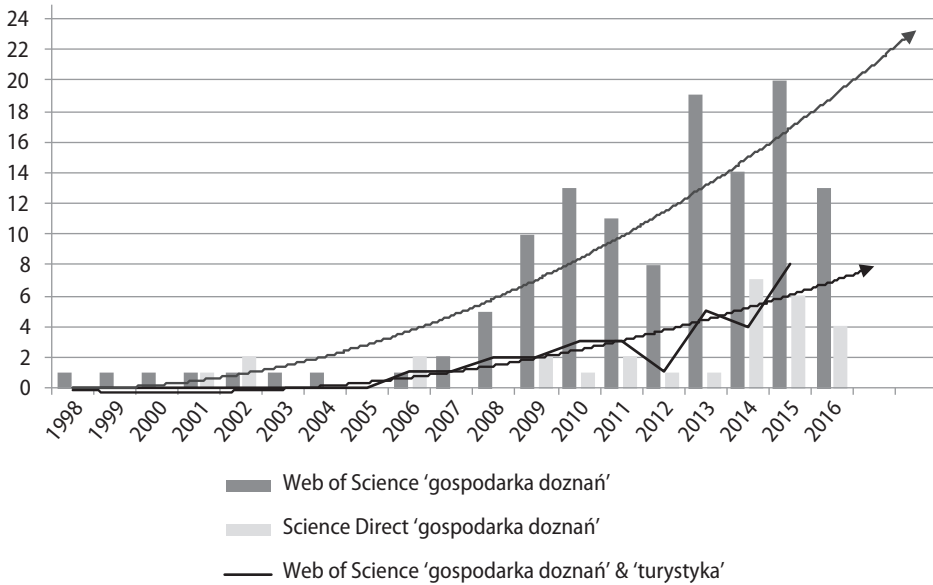
²⁰ Z. Bauman, *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000, s. 94.

²¹ J. Isański, *Konsumpcyjna strona turystyki zorganizowanej*, w: *W cywilizacji konsumpcyjnej*, red. M. Golka, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2004, s. 81.

²² *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, red. S. Szultka, Polska Agencja Rozwoju i Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 73–74.

²³ Zob. *The Economy of Culture in Europe*, Study for the European Commission, KEA 2006, s. 48.

Rysunek 1. Gospodarka doznań oraz turystyka – bibliometria



Źródło: opracowanie własne na podstawie baz danych Web of Science oraz Science Direct, ograniczenia dodatkowe: słowa kluczowe dla „Topic” (Web of Science); „Abstract/Title/Keywords” (Science Direct); tylko artykuły; stan na 12.11.2016.

Współcześnie liczy się odkrywanie nowych przestrzeni turystycznych, które mają zapewnić niepowtarzalne, głębokie, cenne oraz unikatowe przeżycia, a czasami nawet ekstremalne czy niejednokrotnie wręcz przerażające doznania, znacząco wykraczające poza sztamowe ramy. Jako przykład może tutaj posłużyć coraz większa popularność, jaką zyskuje *poverty tourism* czy *slum tourism* – zwiedzanie najuboższych regionów i dzielnic świata. Innym przykładem może być tanatoturystyka, czyli zwiedzanie miejsc upamiętniających śmierć w różnych jej odsłonach. Oznacza to, że współcześni turyści poszukują ponadprzeciętnego doświadczenia świata²⁴, a doznawanie to ma uruchamiać całe ich *sensorium*. Zatem nawet jeśli mamy do czynienia z różnego rodzaju turystycznymi symulakrami, a turyści to tylko kulturowe miraże, jawiące się w turystycznych oazach, to współcześnie nawet i one mają roztaczać aurę autentyczności, bowiem ich zadaniem jest stworzyć magię, przyciągać i uwodzić. Podróżowanie, praktycznie od zawsze, nierozzerwalnie wiąże się

²⁴ K. Buczkowska, *Turysta kulturowy – klient nietuzinkowy*, w: *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź 2009, s. 81–94.

z poznawaniem, ze żmudnym poszukiwaniem nowości i odmienności, swoistym „odbywaniem podróży w głąb”²⁵. Autentyczne przeżycia są dobrem pozycyjnym (prestiż), które traci na wartości, im więcej ludzi go nabywa. Współczesny turysta chce się jednak wyróżniać, nadać podróży wartość, a uczestnictwo, autentyczność czy unikatowość są jej probierzem. Brak tych aspektów może sugerować, że może nie pojechał dostatecznie daleko lub że jego podróż nie miała dużej wartości, a zatem nie nosi cech dobra pozycyjnego (prestiżu). W takim ujęciu dzisiejsza turystyka to swoiste „rywalizacyjne przemieszczanie się” – rywalizacja o dalekie, autentyczne oraz unikatowe cele podróży²⁶. Stąd silne, a przede wszystkim niebanalne, doznania stają się przedmiotem dążeń, a cenione są np. turystyka etniczna, egzotyka, odmienność kulturowa, czy poznawanie kultur pierwotnych i prymitywnych. Wydaje się zatem, że w tym sensie turystyka była i jest wręcz doskonałą egzemplifikacją gospodarki doznań. W turystyce najważniejsze okazują się bowiem wewnętrzne doznania, ekscytacja oraz satysfakcja psychiczna związana z danym miejscem²⁷, które jednocześnie rozwijają kreatywność i osobowość turysty²⁸. Co warto zauważyć, już sam wybór konkretnego miejsca znamienne wyraża osobniczą postawę²⁹ oraz niejednokrotnie filozofię życiową turysty. Ukazuje osobowość, staje się wyznacznikiem prestiżu oraz przynależności do pewnych grup społecznych, czy stanowi odzwierciedlenie osobistego wizerunku, zarówno we własnych oczach, jak i – co ważniejsze – w oczach innych³⁰.

W gospodarce doznań wartościowe stają się unikatowe, nieznane dotąd doznania, a zatem turyści stają się wręcz ich kolekcjonerami, a rzeczy materialne nabywają jedynie wtórnie jako pochodne doświadczeń³¹. Natomiast owe doświadczenia będą „zbierać”, m.in. dla celów osiągnięcia prestiżu, wysokiego statusu czy pełni życia³². Oznacza to, że doznania *per se* stają się swoistym „obiektem” rywalizacji,

²⁵ J. Heath, A. Potter, *Bunt na sprzedaż – dlaczego kultury nie da się zagłuszyć*, MUZA, Warszawa 2010, s. 313, 331–333.

²⁶ Ibidem, s. 332–333.

²⁷ P. Idziak, *Konkurencyjność...*, op.cit.

²⁸ A. Stasiak, *Produkt...*, op.cit.

²⁹ A. Niezgoda, *Rola doświadczenia w zachowaniach konsumenta na rynku turystycznym. Koncepcja ekonomii doświadczeń i marketingu doznań*, „Folia Turistica” 2013, nr 28, s. 91–106.

³⁰ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010.

³¹ Z. Bauman, *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000, s. 99.

³² K. Krzysztofek, *Widzialna łapa reklamy*, „Tygodnik Powszechny” 2004, nr 26.

a doświadczenia – jak argumentuje J. Harkin – mogą stać się instrumentem w grze o status społeczny, pozwalający na zdobycie przewagi nad innymi³³. Współcześnie jako główny obszar rywalizacyjnej oraz ostentacyjnej konsumpcji coraz częściej wskazuje się właśnie sferę doznań i emocji, również w turystyce³⁴. Ergo możemy mówić o turystyce rywalizacyjnej czy turystyce ostentacyjnej (turystyce na pokaz), które na tle gospodarki doznań stanowią źródło społecznej dystynkcji. Co ważne, wszelkie formy tego typu turystyki mają prawdziwy sens tylko wtedy, kiedy zostaną upublicznione szerszemu gronu odbiorców, bowiem realizowane poza publiką nie spełniają swojej funkcji. Warto również podkreślić, iż ta społeczna manifestacja, właśnie w dobie nowych technologii, zyskuje zupełnie nowe oblicze, zupełnie nowy wymiar – implikuje nowe zjawiska i trendy w zachowaniach społecznych turystów.

Trendem możemy nazwać „istniejący w danym momencie kierunek rozwoju w jakiejś dziedzinie”³⁵ czy proces zmiany, który może być ujmowany z różnych perspektyw³⁶. Trendy najczęściej powstają na skutek oddziaływania otoczenia w różnych wymiarach, w tym np. technologicznym³⁷, oraz tworzą nowe reguły funkcjonowania współczesnych organizacji³⁸. Oznacza to, że można mówić o zmianach w zachowaniach współczesnych turystów pod wpływem nowoczesnych technologii. Co ciekawe – w odniesieniu do rozwoju trendów – do jednych z najbardziej fascynujących odkryć w tym wymiarze należą wyniki tzw. badań dyfuzyjnych pokazujących, jak wiele z pozoru odmiennych zjawisk społecznych, w tym także trendów, powstaje i rozwija się według tego samego, spójnego i przewidywalnego wzorca, mającego – co ciekawe – swoją genezę w epidemiologii. Mody czy trendy rozpowszechniają się w taki sam sposób, jak wirusy przeziębień i grypy. Epidemie nie szerzą się bowiem liniowo, ale codziennie mamy kilka nowych infekcji, które finalnie przekształcają się w epidemię. Zaraża się niewielka grupa osób, a nieodizolowana, zaraża kolejną – większą, ta z kolei, mając kontakt z szerszą populacją, „wybucha” w formie prawdziwej infekcji. Dyfuzja nowych trendów i zachowań zachodzi podobnie. Zaczyna się od niewielkiej grupy, następnie bierze z nich przykład większa grupa „pierwszych

³³ J. Harkin, *Trendologia. Niezbędny przewodnik po przełomowych ideach*, Znak, Kraków 2010, s. 65.

³⁴ Ł. Iwasiński, *Turystyka jako rynek doświadczeń*, „Kultura Popularna” 2015, nr 2(44), s. 28–38.

³⁵ *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl>

³⁶ H. Vejlgaard, *Anatomy of a trend*, McGraw-Hill, New York 2008, s. 9.

³⁷ J. Tkaczyk, *Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe*, „Handel Wewnętrzny, Konsumpcja i Konsument – Nowe Trendy”, maj–czerwiec 2012, s. 126–134.

³⁸ F. Shaw, *Uncertainty and the New Consumer*, „Foresight” 2009, vol. 4; *State of the Media: Social Media Report Q3*, NM Incite, A Nielsen/McKinsey Company 2011.

naśladowców” – trend się rozwija. Wkrótce ich zachowania imituje „wczesna większość”, dalej „późna większość”, a w końcu „ostrożne masy”, które nigdy nie odważyłyby się zostać awangardą. Epidemia słabnie, kiedy pozostali ostrożnie i z oporem przyłączają się do trendu³⁹. Jednak owa „mania” w odniesieniu do turystyki rywalizacyjnej oraz turystyki na pokaz wciąż trwa, a nawet więcej – zyskuje na sile, czego dowodem są takie zjawiska, jak: chwywanie życia (ang. *life-catching*), cyfrowe tworzenie narracji (ang. *digital storytelling*) oraz mobilne blogowanie (ang. *moblogging*).

3. Gospodarka doznań w dobie technologii mobilnych oraz mediów społecznościowych

Na przestrzeni dziejów rynek permanentnie ewoluuje, a powodem tych zmian są m.in. zmiany technologiczne⁴⁰, które stały się jednymi z najistotniejszych w XXI wieku⁴¹. Nowoczesne technologie dają szerokie spektrum możliwości dokumentowania oraz „udowadniania” swojej podróży. Natomiast, co istotne, to dopiero „publiczność” nadaje prawdziwy sens wielu tym działaniom⁴². To wspomniana publiczność interpretuje „dokonania” turysty, nadając im wagę, sens oraz przypisując status. Co warto zauważyć, istotny jest fakt, że współcześnie nie dzieje się to dopiero po powrocie z podróży, ale – właśnie dzięki technologiom mobilnym – w czasie rzeczywistym. Ergo nie ulega wątpliwości, że nowe technologie pociągają za sobą zmiany w zachowaniach społecznych, a sama gospodarka doznań, wkomponowana w erę technologii mobilnych oraz mediów społecznościowych, kreuje zupełnie nowe zjawiska oraz trendy. Niektórzy twierdzą, iż era oraz przyszłość mobilna już nadeszła⁴³, a społeczeństwo już jakiś czas temu stało się mobilne⁴⁴. Erę mobilną określa się jako trend technologiczno-społeczny, polegający na przenoszeniu czynności, wykonywanych do tej pory na urządzeniach stacjonarnych, na urządzenia mobilne, takie

³⁹ J. Heath, A. Potter, *Bunt na sprzedaż...*, op.cit., s. 267–268.

⁴⁰ A. Stasiak, *Triada doświadczeń turystycznych i efekt „wow!” podstawą kreowania nowoczesnej oferty turystycznej*, PN Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 379, Wrocław 2015, s. 332–347.

⁴¹ F. Fritz, A. Susperregui, M.T. Linaza, *Enhancing Cultural Tourism Experiences with Augmented Reality Technologies*, The 6th International Symposium on Virtual Reality, Archaeology and Cultural Heritage VAST 2005.

⁴² J. Isański, *Konsumpcyjna...*, op.cit, s. 86.

⁴³ L. Diamond, *Superb Mobile Marketing*, Free Books, Canada 2011.

⁴⁴ A. Sznajder, *Technologie...*, op.cit., s. 18.

jak smartfony i tablety⁴⁵. Obecnie znajdujemy się w fazie rewolucji cyfrowej, która wiąże się z rozwojem dostępu do Internetu⁴⁶, technologii mobilnych⁴⁷ czy mediów społecznościowych (np. Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Flickr, YouTube)⁴⁸, których popularność stale rośnie (rysunek 2), a ich znaczenie dla rozwoju gospodarki doznań, jako swoistego kontinuum, jest widoczne⁴⁹. Innowacje technologiczne, w tym tzw. nowe media⁵⁰, spowodowały rewolucyjne zmiany w zachowaniach społecznych. Określenie „nowe media” dotyczy tych, które „charakteryzują się cyfrowym tworzywem, w jakim zbudowany jest przekaz, interaktywnością (...), indywidualizacją, globalnością zasięgu”⁵¹. W literaturze można odnaleźć także funkcjonujący, ciekawy termin „nowe nowe media”⁵² (wskazywany jako bardziej adekwatny do opisu ich nowatorskiego charakteru), w obrębie których wyróżniane są np.: blogi, mikroblogi, media cyfrowe, portale społecznościowe. Zakładają one aktywność w sieci, polegającą na stałym komentowaniu czy wyrażaniu emocji. To właśnie owe nowatorskie media wywołały nowe zjawiska i trendy, dotyczące zachowań społecznych turystów⁵³. Nowoczesne technologie⁵⁴, w tym technologie mobilne, umożliwiły na o wiele szerszą – niż dotychczas – skalę zapisywanie oraz dzielenie się doświadczeniami czy doznaniem turystycznymi⁵⁵, ich rejestrację, a także prezentację w czasie rzeczywistym⁵⁶. Jedną z cech turystów jest mobilność, co dodatkowo wspiera fakt, iż turystyka identyfikowana jest jako sektor o dużym zastosowaniu

⁴⁵ Raport: *Bankowość mobilna. Cały bank w twoich rękach*, Deloitte 2011.

⁴⁶ A. Sznajder, *Technologie...*, op.cit., s. 17.

⁴⁷ Ibidem, s. 21.

⁴⁸ Por.: E. Krok, *Media społecznościowe elementem system zarządzania wiedzą w firmie*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego: Studia Informatica”, nr 656(28), Szczecin 2011; *Raport: Marketing Capabilities for the Digital Age*, Boston Consulting Group, styczeń 2012.

⁴⁹ B. Marciszewska, *Produkt...*, op.cit., s. 14.

⁵⁰ P. Levinson, *Nowe nowe media*, WAM, Kraków 2010.

⁵¹ *Słownik terminologii medialnej*, red. W. Pisarek, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, Kraków 2006, s. 130.

⁵² *Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja 2*, red. A. Zorska, M. Molęda-Zdziech, B. Jung, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 106.

⁵³ A.M. Munar, J.K.S. Jacobsen, *Motivations for sharing tourist experience through social media*, „Tourism Management” 2014, vol. 43, s. 46–54.

⁵⁴ A. Lorentzen, *Knowledge networks in experience economy. An analysis of four flagship projects in Frederikshavn*, Paper for International Conference of the Regional Studies Association „The Dilemmas of Integration and Competition”, Prague, May 2008.

⁵⁵ A. Stasiak, *Produkt...*, op.cit., s. 29–38.

⁵⁶ J. Isański, *Konsumpcyjna...*, op.cit., s. 97.

technologii mobilnych⁵⁷. Natomiast stopień ich wykorzystywania w tym sektorze, jest wciąż określany jako zaledwie początkowy⁵⁸.

S. Bertman ukuł takie terminy, jak „kultura terażniejszości” (ang. *nowist culture*) oraz „kultura pośpiechu” jako określenie sposobu, w jaki żyjemy we współczesnym społeczeństwie⁵⁹. Podkreślił tym samym istotę chwili w odczuwaniu satysfakcji, zaznaczając, iż trwałe zaspokojenie chęci doświadczania, emocji oraz doznań może być wszystkim, tylko na pewno nie atrakcyjną perspektywą. Jak ujmuje to S. Slater: „potrzebom (bowiem) nie wolno mieć kresu (...), powinny pozostać stale nienasycone”⁶⁰, a tym samym skłaniać do ciągłego poszukiwania satysfakcji. To właśnie ta zapowiedź permanentnej ekscytacji, ożywienia, zaskoczenia i zachwytu, staje się swoistą obietnicą coraz to nowych doznań, nowych wrażeń, emocji i przygód⁶¹. Co więcej, to właśnie ona wydaje się być najbardziej fascynująca i kusząca, jeśli dąży się do przeżywania zdarzenia w stylu „wielkiego wybuchu”⁶², „efektu wow”⁶³ z towarzyszącym temu atrakcyjnym imperatywem *carpe diem*. Ta swoista „tyrania chwili” uwidacznia się w zjawisku chwytania życia (ang. *life-catching*) – permanentnego, nieustającego rejestrowania, relacjonowania oraz upubliczniania przeżywanych doświadczeń⁶⁴. Sieci społeczne przestały być jedynie obiecującą nowością, a stały się prawdziwym przebojem⁶⁵, a ci, którzy je wymyślili, „dotknęli czulej struny – albo obnażonego nerwu, który najwyraźniej już od dawna czekał na taki rodzaj pobudzenia”⁶⁶. Niektórzy nawet twierdzą, że prowadzenie wirtualnego życia nie jest już wyborem, ale raczej pozbawioną alternatywy koniecznością – w przeciwnym razie to „śmierć towarzyska”⁶⁷. Media społecznościowe to doskonałe miejsce na swoisty

⁵⁷ A. Sznajder, *Technologie...*, op.cit., s. 188.

⁵⁸ Ibidem, s. 190.

⁵⁹ S. Bertman, *Hyperculture: The Human Cost of Speed*, Praeger, 1998.

⁶⁰ S. Slater, *Consumer Culture and Modernity*, UK: Polity Press, Cambridge 1997, s. 100.

⁶¹ Por.: J. Swarbrooke, C. Beard, S. Leckie, G. Pomfret, *Adventure Tourism. The new frontier*, Butterworth/Heinemann, Oxford 2003; W. Mynarski, W. Sonelski, *Rekreacja przygodowa jako czynnik innowacyjności krajowego produktu turystycznego*, Acta Oeconomica 2010, nr 9(4), s. 323–331.

⁶² Z. Bauman, *Konsumowanie życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 113.

⁶³ A. Stasiak, *Triada...*, op.cit., s. 332–347.

⁶⁴ Portal poświęcony nowym trendom w kulturze, http://trendwatching.com/trends/LIFE_CACHING.htm, dostęp 10.11.2016.

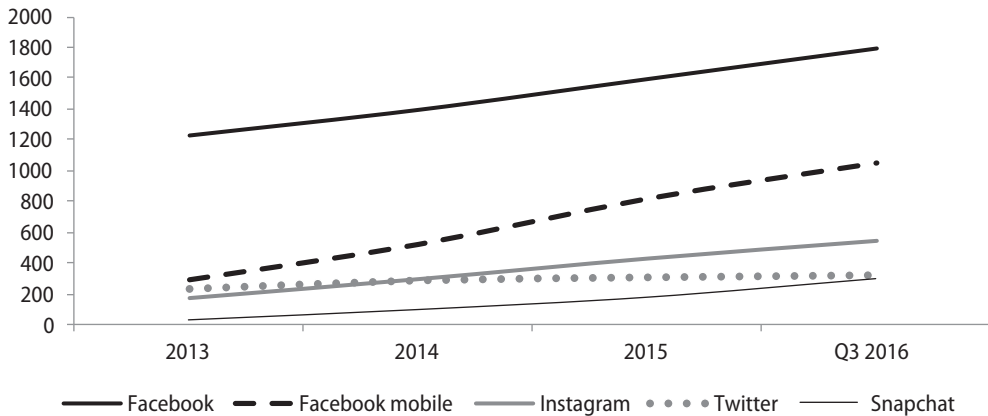
⁶⁵ S. Dodson, *Show and tell online: social networking sites have gone from the next big thing to the thing itself*, „Technology Guardian”, 2 March 2006.

⁶⁶ Z. Bauman, *Konsumowanie...*, op.cit., s. 8.

⁶⁷ Ibidem.

„ekshibicjonizm” turystyczny, umożliwiający realizację zarówno potrzeby „kreowania” siebie, jak i prestiżu⁶⁸. Umieszczanie zdjęć w Internecie, na portalach społecznościowych czy blogach, wraz z ich opisami, osobistymi komentarzami czy wrażeniami, to moda ostatnich lat. Wydaje się, że u podstaw takich zachowań może leżeć pewna doza próżności czy nawet pewien rodzaj wspomnianego ekshibicjonizmu⁶⁹. Zmiana zachowań turystów, jaka dokonała się mniej więcej w dwóch ostatnich dekadach, jest niewątpliwym fenomenem socjologicznym⁷⁰. Potrzeba zaimponowania czy wzbudzenia podziwu wśród innych jest na tyle silna, że większość turystów nie chce czekać do powrotu do domu, chce „na gorąco” dzielić się swoimi wrażeniami⁷¹ z podróży, co dzięki technologiom mobilnym stało się możliwe.

Rysunek 2. Liczba użytkowników dla wybranych mediów społecznościowych (w mln)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych oraz raporty portalu Statista: <https://www.statista.com/>

Ludzie uwielbiają kolekcjonować, przechowywać wspomnienia i doświadczenia w celu tworzenia swoich własnych, osobistych historii oraz pamiątek z wyjazdów. Większość firm, takich jak: Google, Apple, Samsung, Nokia, Microsoft, oferują w swoich urządzeniach infrastrukturę dla zdygitalizowanej generacji, podążającej

⁶⁸ M. Myśliwiec, *Portale społecznościowe. Czy są miejscem występowania zjawisk społecznych?*, w: *Nie tylko Internet*, red. J. Mucha, Nomos, Kraków 2010, s. 140.

⁶⁹ A. Stasiak, *Produkt...*, op.cit.

⁷⁰ Ł. Iwasiński, *Turystyka...*, op.cit.

⁷¹ Ibidem.

za trendem chwytania życia, łapiącej każdą sekundę swoich doświadczeń⁷². Można jednak przypuszczać, iż dzisiejsze możliwości technologiczne to zaledwie szczyt góry lodowej. Obecnie wyróżnia się dwie główne kategorie technologii⁷³:

- 1) te, które pomagają rejestrować i przechowywać doświadczenia,
- 2) te, które umożliwiają ich kształtowanie, a także tworzenie zupełnie nowych historii, kreując personalnie zindywidualizowane kolekcje osobistych doświadczeń.

Chwytanie życia to ciągła potrzeba kolekcjonowania doświadczeń, idealnie nadających się do przekształcania we własne, unikatowe historie, które angażują i zwracają uwagę innych, a także umożliwiają zdobycie statusu, prestiżu czy zaspokojenie potrzeby imponowania otoczeniu. Nowoczesne technologie systematycznie i permanentnie napędzają oraz rozwijają nowe zjawiska. Powszechność mobilnych urządzeń służących do cyfrowego zapisywania doświadczeń oraz stale rosnąca popularność serwisów, przeznaczonych do ich publikowania, przechowywania czy organizowania, a także nowe narzędzia, umożliwiające ich przekształcanie w eksycytujące historie, doprowadziły do popularyzacji kolejnego trendu – cyfrowego tworzenia narracji (ang. *digital storytelling*).

Cyfrowe tworzenie narracji to zjawisko przekształcenia tekstu, obrazu, dźwięku w coś spójnego, ale jednocześnie uwodzicielskiego⁷⁴. To wprawdzie przeżycia, doświadczenia i doznania, jednak ubrane w otoczkę wyjątkowości, pozytywnych emocji oraz osobistych skojarzeń. Cyfrowe tworzenie narracji to nadawanie sensu wydarzeniom oraz dzielenie się nimi, wzbogaconymi o emocje⁷⁵. Współcześnie *self-image* staje się istotną deklaracją osobistą, natomiast turysta staje się aktorem w osobiście wyreżyserowanym „spektaklu”, za pomocą którego buduje swój wizerunek. To właśnie nowoczesne technologie, wspierające trend cyfrowego tworzenia narracji, dają nieograniczone wolności twórczego konstruowania czy świadomego manipulowania wrażeniem⁷⁶. Warto w tym miejscu wspomnieć, że istnieje nawet specjalne centrum tworzenia cyfrowych narracji (*Digital Storytelling Center*)⁷⁷, szkoleniowa i badaw-

⁷² Portal poświęcony nowym trendom w kulturze: http://trendwatching.com/trends/LIFE_CACHING.htm, dostęp 10.11.2016.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ K. Lundby, *Digital Storytelling, Mediatized Stories – Self-representation in New Media*, Peter Lang, New York 2008, s. 1 i dalsze.

⁷⁵ F. Rose, *The Art of Immersion – How the digital generation is remaking Hollywood, Madison Avenue, and the way we tell stories*, W.W. Norton & Company, NY 2011.

⁷⁶ H. Miller, *The presentation of Self in Electronic Life. Goffman on the Internet*, Embodied knowledge and virtual space conference, June 1995, vol. 9, s. 1.

⁷⁷ <http://www.storycenter.org/>

cza organizacja *non-profit*, dedykowana wsparciu ludzi wykorzystujących media cyfrowe do „opowiadania” ciekawych i ważnych historii z własnego życia. Współczesne rozwiązania technologiczne umożliwiają praktycznie każdemu kolekcjonowanie swoich doświadczeń, wracanie do nich – do dowolnej kolekcji doświadczeń swojego życia – w dowolnym momencie, dając jednocześnie możliwość dodatkowego wzbogacania oraz kształtowania ich treści, co do tej pory i na taką skalę nie było możliwe. Natomiast daje się także zauważyć, że znani producenci mobilnych urządzeń rywalizują w oferowaniu coraz to lepszych sprzętów, z coraz to lepszymi aparatami, większymi kartami pamięci, a także w implementowaniu coraz to bardziej usprawnionych narzędzi, wspierających trend cyfrowego tworzenia narracji, który ostatnio cieszy się coraz większym zainteresowaniem właśnie w turystyce⁷⁸.

W gospodarce doznań w dobie nowych technologii istotne są nie tylko same doświadczenia, lecz także ich pokazywanie, oglądanie czy wyobrażenie – na temat potencjalnych reakcji, jakie nasze emocje, doświadczenia czy przeżycia mogą wywierać na innych, np. podziw, uznanie czy nawet zazdrość⁷⁹. Gospodarka doznań w dobie nowoczesnych technologii to coś znacznie więcej niż turystyka na pokaz. To nie tylko publiczne manifestowanie swoich „dokonań” turystycznych, lecz także tworzenie osobliwego obrazu czy własnego miejsca w hierarchii społecznej. Publicznie manifestowana konsumpcja skupiała uwagę badaczy (np. T. Veblen, W. Benjamin), którzy podkreślali, że jest to m.in. sposób zdobywania prestiżu. Konsumpcja na pokaz zdaniem Veblena, służy temu, aby symbole pozycji materialnej były dla wszystkich widoczne już na pierwszy rzut oka. W takim ujęciu motyw główny może tu stanowić rywalizacja, wyrażająca się w ciągłym, czasami zawistnym, porównywaniu się do innych czy w chęci zdystansowania się do tych, których nie chcemy uznawać za równych sobie⁸⁰. W dzisiejszym znaczeniu turystyka na pokaz odnosi się także do łatwości, z jaką można w sposób natychmiastowy „wycisnąć” przyjemność i satysfakcję oraz niezwłocznie delektować⁸¹ turystycznymi „dokonaniami”. Nie tyle jednak co poprzez samą tylko publiczną manifestację, ale właśnie poprzez odpowiednie przekształcanie zdjęć z podróży czy tworzenie do nich własnych, indywidualnych opisów.

⁷⁸ S. Ferrereira, A.P. Alves, C. Quico, *Location Based Transmedia Storytelling: Enhancing the Tourist Experience*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, red. R. Baggio, M. Sigela, A. Inversini, J. Pesonen, eProceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop in Dublin, Ireland 2014, s. 4–10.

⁷⁹ M. Golka, *Spektakle konsumpcji i biedy*, w: *W cywilizacji konsumpcyjnej*, red. M. Golka, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2004, s. 27.

⁸⁰ Ibidem, s. 28.

⁸¹ Z. Bauman, *Konsumowanie...*, op.cit., s. 38.

Współcześni turyści kreują wydarzenia, wzbogacając je narracjami, chcąc np. wyrazić swój styl: „szkocka whisky jednosłodowa”, gust: „espresso w Starbucks”⁸², wyróżnić się z tłumu, pokazać, że są bardziej „trendy”, czy mają lepsze kontakty i „dojścia”: „palę cygara kubańskie”, albo są zwyczajnie bogatsi: „zupa z rekina”⁸³. W dzisiejszej turystyce miejsca podróży czy kolekcjonowane doświadczenia, służące manifestowaniu odrębności oraz hierarchii społecznych, mają wyraźnie spektakularny charakter⁸⁴. Wydaje się także, że sposób, w jaki turyści kreują zdarzenia czy konstruują znaczenia, manifestują już nie tylko to, kim są, ale także to, kim pragną być.

W dobie nowoczesnych technologii, oprócz rozwoju mediów społecznościowych, obserwuje się także rozwój blogosfery, rozumianej nie tylko w kategorii coraz to większej liczby blogów, ale także – co ważniejsze – w kategorii ich nowych rodzajów, a co się z tym wiąże, nowych możliwości ich wykorzystania. Obok klasycznych blogów tekstowych (w tym mikroblogów), pojawiły się m.in.: fotoblogi (złożone ze zdjęć), videoblogi (złożone z filmów), audioblogi (złożone z plików audio), linklogi (zasadniczą zawartość stanowią odniesienia do innych treści, czasami opatrzone krótkimi komentarzami) czy moblogi (redagowane za pomocą smartfonów). To właśnie te ostatnie związane są z kolejnym trendem, jakim jest mobilne blogowanie (ang. *moblogging*, *mobile blogging*)⁸⁵. Blogi, czyli dzienniki cyfrowe (sieciowe) – obok mediów społecznościowych – dają możliwość zaprezentowania się szerszemu gronu ludzi. Stają się także miejscem konstruowania tożsamości indywidualnej⁸⁶. Technologia oraz infrastruktura, służące cyfrowej rejestracji, archiwizacji oraz demonstracji doświadczeń, rozwijają się w bardzo szybkim tempie, a technologie mobilne umożliwiają przesyłanie treści cyfrowych, praktycznie z każdego miejsca. Mobilne blogowanie to metoda tworzenia tych treści na odległość za pomocą smartfona lub innych urządzeń mobilnych, co daje możliwość łatwego zamieszczania informacji w Internecie, nawet przemieszczając się⁸⁷. To także kolejna z form tworzenia obrazu

⁸² J. Heath, A. Potter, *Bunt na sprzedaż...*, op.cit., s. 158.

⁸³ Ibidem, s. 131.

⁸⁴ M. Golka, *Spektakle...*, op.cit., s. 30.

⁸⁵ M. Koszembar-Wiklik, *Blogi – indywidualna ekspresja, światowe forum, kreowanie marek?*, w: *Nie tylko Internet*, red. J. Mucha, Nomos, Kraków 2010, s. 131.

⁸⁶ Ibidem, s. 132 i 134.

⁸⁷ Por.: K. Harvey, *Encyclopedia of Social Media and Politics*, vol. 2, Sage Publications 2014, s. 843 i dalsze; M. Ward, *A Life Pictured Online*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/3658977.stm>, dostęp 10.11.2016; *The Free Dictionary*, <http://www.thefreedictionary.com/Moblogging>, dostęp 10.11.2016; *Blogging with smartphone*, <http://www.thetechauthor.com/blogging-with-smartphone/>, dostęp 11.11.2016.

samego siebie⁸⁸. Pojawienie się nowych aplikacji zwiększyło popularność mobilnego blogowania, tworząc zupełnie nowy obszar możliwości poszerzania zasięgu społecznego, a tym samym także wspomnianej już publiczności. W tym zakresie technologie mobilne ułatwiają robienie zdjęć czy filmów, a następnie ich szybkie zamieszczenie na stronie⁸⁹. Pewną odmianę mobilnego blogowania stanowi blogowanie georeferencyjne (ang. *georeferential blogging*)⁹⁰, które wykorzystuje lokalizację geograficzną oraz posty lokalnych turystów-blogerów, aby zwiększyć trafność informacji, dedykowanych do innych osób z danego obszaru. Mobilne blogowanie jest szczególnie popularne wśród turystów, kiedy ich dostęp do stacjonarnego komputera czy sieciowego Internetu może być utrudniony. Turysta robi zdjęcia, które wraz z opisem łatwo może zamieścić na swoim blogu. Jeżeli aparat jest wyposażony w *auto-geotagging*⁹¹, automatyczną technikę kojarzącą konkretną lokalizację z mediami (zdjęcia, audio lub wideo), umożliwiającą oznaczanie miejsc na mapie *online* oraz publikowanie materiałów w czasie rzeczywistym, to blog można wzbogacić o mapę z konkretną lokalizacją turysty. Rozpowszechnienie telefonów komórkowych z aparatami fotograficznymi dało turystom-blogerom możliwość uwiecznienia dosłownie każdego momentu oraz jego upubliczniania z różnych miejsc na świecie.

U. Gretzel i T. Jamal⁹² zwrócili uwagę, że nowoczesne technologie stanowią istotny element kreatywnego stylu życia oraz doświadczeń współczesnych turystów. C. Clemens⁹³ powołuje się na aplikacje typu SoLoMo (*Social-Local-Mobile*) jako te, które wywołały praktykę wśród turystów, związaną z wykorzystywaniem urządzeń mobilnych w odwiedzonym miejscu, jednocześnie angażujących się w blogowanie mobilne. Co więcej, literatura wskazuje, że nowoczesne technologie współtworzą

⁸⁸ F. Kato, A. Shimizu, *Moblogging as Face-Work: Sharing a "Community-Moblog" Among Project Members*, A position paper submitted to PICS Workshop (Pervasive Image Capture and Sharing: New Social Practices and Implications for Technology), UbiComp 2005, September 11, Tokyo, Japan.

⁸⁹ Por.: M. Ward, *A Life...*, op.cit.

⁹⁰ *Georeference an Image in Surfer using Internal Points*, <http://www.goldensoftware.com/blog/calibrating-the-corners-of-an-image-from-points-within-the-map-in-surfer-12>, dostęp 10.11.2016.

⁹¹ S. Shankland, *Cameras with built-in geotagging on horizon*, <https://www.cnet.com/news/cameras-with-built-in-geotagging-on-horizon/>, dostęp 10.11.2016.

⁹² U. Gretzel, T. Jamal, *Conceptualizing the creative tourist class: Technology, mobility, and Tourism experiences*, „Tourism Analysis” 2009, no. 14(4), s. 471–481.

⁹³ C. Clemens, *SoLoMo: Buzzword, or Real Evidence of a Post – PC Era?*, www.thinkpilgrim.com/solomo/, dostęp 22.03.2013.

oraz wzmacniają doświadczenia turysty⁹⁴, a także je utrwalają oraz rozszerzają⁹⁵. Wydaje się, iż w bardzo bliskiej przyszłości to właśnie mobilne technologie będą tworzyły cały wachlarz nowych doświadczeń turystycznych⁹⁶. Mimo że badacze zwrócili uwagę na powiązanie nowoczesnych technologii z doświadczeniami turystycznymi⁹⁷, to wciąż jednak brakuje literatury oraz badań w tym obszarze⁹⁸, a tym samym temat – choć aktualny – jawi się także jako słabo rozpoznany.

4. Podsumowanie

Wyznaczony cel artykułu, jako przedstawienie zjawiska gospodarki doznań w dobie innowacji technologicznych na przykładzie sektora turystycznego, został osiągnięty. W artykule skoncentrowano uwagę na trendach w zachowaniach turystów, obserwowalnych w dobie technologii mobilnych oraz mediów społecznościowych. Artykuł wypełnia lukę wiedzy w dwóch ujęciach. Po pierwsze, jednoznacznie osadza turystykę w sektorach kreatywnych, po drugie ukazuje sposób, w jaki nowoczesne technologie wzbogacają zjawisko gospodarki doznań na przykładzie omówionych trendów w zachowaniach turystów. Wskazany obszar jest identyfikowany jako słabo rozpoznany oraz wymagający dalszych badań.

Gospodarka doznań to tworzenie swego „parku doświadczeń”, trochę na wzór znanego dobrze parku rozrywki – multiemocjonalnego, multidoznanowego. W dobie nowoczesnych technologii owy „park doznań”, staje się swoistym „spektaklem” dla publiki, ale o zupełnie niezwykłym wymiarze – „spektaklem” transmitowanym

⁹⁴ B. Neuhofer, D. Buhalis, A. Ladkin, *Conceptualising Technology Enhanced Destination Experiences*, „Journal of Destination Marketing & Management” 2012, vol. 1, no. 1-2, s. 36-46; B. Neuhofer, D. Buhalis, A. Ladkin, *A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences*, „International Journal of Tourism Research” 2014, vol. 16, s. 340-350.

⁹⁵ B. Neuhofer, D. Buhalis, *Understanding and Managing Technology Enhanced Tourist Experiences*, 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference Proceedings 2012; R. Atembe, B. Akbar, *Tourists Co-creation Experiences Onsite-Enabled by Mobile Devices*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, red. R. Baggio, M. Sigela, A. Inversini, J. Pesonen, eProceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop in Dublin, Ireland 2014, s. 20-26.

⁹⁶ U. Gretzel, T. Jamal, *Conceptualizing...*, op.cit.

⁹⁷ E. Binkhorst, T. Den Dekker, *Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research*, „Journal of Hospitality Marketing & Management” 2009, vol. 18, no. 2-3, s. 311-327.

⁹⁸ R. Atembe, B. Akbar, *Tourists...*, op.cit.

globalnie. J. Baudrillard wspomina o „obscenicznej hiper-rzeczywistości”⁹⁹ – bardziej i szerzej widzialnej niż rzeczywistość fizyczna, co współcześnie jest możliwe właśnie za sprawą nowoczesnych technologii. Gospodarka doznań wzbogacona o innowacje technologiczne, to już nie tyle *never ending story*, ale raczej *never ending reality show*. Bowiemy to już nie tylko manifestacja doświadczeń, lecz także ich własna kreacja, umyślnie tworzona iluzja, pozorowana, wzbogacona oraz ubarwiona rzeczywistość, coraz bardziej popularna we współczesnej „cywilizacji samopokazu”¹⁰⁰.

Rosnące znaczenie sektorów kreatywnych jest m.in. rezultatem tego, co Pine i Gilmore nazwali gospodarką doznań, gdzie konkurowanie opiera się na tworzeniu nie dóbr i usług, ale właśnie doznań i doświadczeń. Stwierdzili oni, że dobra i usługi mogą być łatwo skopiowane, natomiast wspomniane doznania i doświadczenia charakteryzują się unikatowością, a zatem nie są już tak łatwe do skopiowania, jako iż w zamyśle są tworzone indywidualnie dla konkretnego typu konsumenta¹⁰¹. Sama personalizacja (czy masowa indywidualizacja) jest uznawana za jeden z obecnych trendów gospodarczych, realizowany za sprawą nowoczesnych technologii¹⁰². Owa personalizacja widoczna jest także w zakresie doboru, tworzenia czy transformowania, udostępnianych publicznie treści – w wybranym kontekście i za pośrednictwem technologii mobilnych¹⁰³. Rozwój gospodarki doznań jest istotnym wyzwaniem dla sektorów kreatywnych, w tym także dla turystyki. Początek XXI w. to niewątpliwie okres rozwoju zupełnie nowej, zaawansowanej formy gospodarki, w której kluczową rolę odgrywają doświadczenia i to one są źródłem najważniejszych wartości dla turystów. Oznacza to, że podmioty, które potrafią przekształcić zwykłe usługi w nadzwyczajne, pozytywne doświadczenia, mają szansę na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁰⁴. Tworzenie doświadczeń to obszar, przed którym stoją bardzo duże możliwości rozwoju. Podmioty będą zmuszone oferować coraz więcej usług i produktów powiązanych, stymulujących odczucia oraz wyzwających

⁹⁹ K. Krzysztofek, *Obraz i spektakl jako przemysł kultury: między konsumpcją i uczestnictwem*, „Przyszłość Świat-Europa-Polska” 2012, nr 1(25), s. 46–60.

¹⁰⁰ Ibidem.

¹⁰¹ G. Richards, *Creative tourism and local development*, „Creative Tourism: A Global Conversation” 2009, 78–90.

¹⁰² *Trendy 2013*, „Forbes” 2013, nr 2, s. 62–97.

¹⁰³ A. Kopecka-Piech, *Mobilne media miejskie*, „Studia Medioznawcze. Media Studies” 2012, nr 3(50), s. 111–128.

¹⁰⁴ A. Stasiak, *Triada...*, op.cit., s. 332–347.

pozytywne emocje, na które popyt będzie wzrastał¹⁰⁵. Wydaje się zatem, że dla celów zapewnienia zróżnicowanej oraz ciekawszej „oferty przeżyć” dla turysty gospodarka doznań stwarza także szanse dla rozwoju kooperacji¹⁰⁶. Staje się zatem przemysłem „doświadczeń”, budowanym na współpracy¹⁰⁷, gdzie unikatowe, znaczące oraz pozostające w pamięci doświadczenia stanowią klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹⁰⁸. Aplikacje lokalizacyjne, wirtualne mapy, poszerzona rzeczywistość czy media społecznościowe oraz technologie mobilne w ogromnym stopniu zmieniły, a wydaje się, że jeszcze znacząco zmienią, zarówno same doświadczenia, jak i związane z nimi zachowania turystów, a co się z tym wiąże, także sam sposób funkcjonowania podmiotów z sektora turystycznego¹⁰⁹.

Jak wskazuje literatura, doświadczenia turystyczne są zarówno współtworzone¹¹⁰, jak i mediowane przez technologie¹¹¹. Z tego punktu widzenia istotne wydają się także wyniki badań, które sygnalizują, że będą one wspierały nowe trendy w zachowaniach turystów, znacząco zmienią dotychczasowe ich doświadczenia, ale również doprowadzą do powstania zupełnie nowych ich wymiarów. Zatem można oczekiwać, iż obecnie istniejące w tym zakresie konceptualizacje, kategorie czy komponenty – w dobie dynamicznie rozwijających się nowoczesnych technologii – nie będą dłużej aplikowalne¹¹². Oznacza to, że pojawia się potrzeba przyjęcia nowej perspektywy oraz prowadzenia dalszych badań w zakresie zjawiska gospodarki doznań w turystyce, z uwzględnieniem nowych trendów w zachowaniach turystów, wspieranych nowoczesnymi technologiami. Pojawia się potrzeba rozpoznania zarówno teoretycznych, jak i praktycznych jego implikacji, w tym m.in.: sposobu postrzegania zjawiska przez podmioty z sektora turystycznego, a także przyjmowanych wobec

¹⁰⁵ A. Mielczarek, *Współczesne trendy zachowań konsumenckich*, „Przegląd Zachodniopomorski” 2013, t. XXVIII (LVII), z. 3, vol. 2, s. 247–260.

¹⁰⁶ *Klastry...*, op.cit., s. 73–75.

¹⁰⁷ E. Płaskonka, *Ekonomia...*, op.cit., s. 235.

¹⁰⁸ B. Neuhofer, D. Buhalis, *Experience, Co-creation and Technology: Issues, Challenges and Trends for Technology Enhanced Tourism Experience*, w: *Handbook of Tourism Marketing*, red. S. McCabe, Routledge, London 2014, s. 124–139.

¹⁰⁹ P. Zmyślony, *Jak będzie wyglądała turystyka kulturowa za 10 lat?*, „Turystyka Kulturowa” 2013, vol. 12, s. 92–102.

¹¹⁰ R. Atembe, B. Akbar, *Tourists...*, op.cit., s. 20–26.

¹¹¹ I.P. Tussyadiah, D.R. Fesenmaier, *Mediating the tourist experiences access to places via shared videos*, „Annals of Tourism Research” 2009, no. 36(1), s. 24–40.

¹¹² B. Neuhofer, *The Technology Enhanced Tourist Experience*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, red. R. Baggio, M. Sigela, A. Inversini, J. Pesonen, eProceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop in Dublin, Ireland 2014, s. 90–96.

niego postaw oraz sposobów prowadzenia działalności. Jednak dopiero postawienie bardziej szczegółowych pytań badawczych czy hipotez może przyczynić się do lepszego zrozumienia zarówno samego zjawiska, jak i jego wpływu na funkcjonowanie podmiotów w sektorze turystycznym.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Atembe R., Akbar B., *Tourists Co-creation Experiences Onsite-Enabled by Mobile Devices*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, red. R. Baggio, M. Sigela, A. Inversini, J. Pesonen, eProceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop in Dublin, Ireland 2014.
2. Bartmen S., *Hyperculture: The Human Cost of Speed*, Praeger, 1998.
3. Bauman Z., *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000.
4. Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000.
5. Bauman Z., *Konsumowanie życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
6. Buczkowska K., *Turysta kulturowy – klient nietuzinkowy*, w: *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź 2009.
7. Diamond L., *Superb Mobile Marketing*, Free Books, Canada 2011.
8. Ferrereira S., Alves A.P., Quico C., *Location Based Transmedia Storytelling: Enhancing the Tourist Experience*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, red. R. Baggio, M. Sigela, A. Inversini, J. Pesonen, eProceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop in Dublin, Ireland 2014.
9. Grochowski M., Wstęp do polskiego wydania publikacji: Ch. Landry, *Kreatywne miasto. Zestaw narzędzi dla miejskich innowatorów*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013.
10. Gwóźdź A., *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
11. Harkin J., *Trendologia. Niezbędny przewodnik po przelomowych ideach*, Znak, Kraków 2010.
12. Harvey K., *Encyclopedia of Social Media and Politics*, vol. 2, Sage Publications, 2014.
13. Heath J., Potter A., *Bunt na sprzedaż – dlaczego kultury nie da się zagłuszyć*, MUZA, Warszawa 2010.

14. Hutter M., *Kultura w gospodarce ery kreatywności i doznań*, w: *Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki*, red. B. Jung, Instytut Adama Mickiewicza & Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.
15. Idziak P., *Konkurencyjność muzeów w gospodarce doznań i kreatywności*, w: *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź 2009.
16. Isański J., *Konsumpcyjna strona turystyki zorganizowanej*, w: *W cywilizacji konsumpcyjnej*, red. M. Golka, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2004.
17. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010.
18. Klasik A., *Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych*, w: *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, red. A. Gwóźdź, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
19. Klasik A., *Sektor kultury i przemysły kreatywne nowym fundamentem rozwoju dużych miast i aglomeracji*, w: *Rola sektora kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji*, red. A. Klasik, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2010.
20. *Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, red. S. Szultka, Polska Agencja Rozwoju i Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
21. Koszembar-Wiklik M., *Blogi – indywidualna ekspresja, światowe forum, kreowanie marek?*, w: *Nie tylko Internet*, red. J. Mucha, Nomos, Kraków 2010.
22. *Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja 2*, red. A. Zorska, M. Mołęda-Zdziech, B. Jung, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
23. Levinson P., *Nowe nowe media*, WAM, Kraków 2010.
24. Lund J.M., Nielsen A.P., Goldschmidt L., Martinsen T., *The factory of feelings. Experience economy in Danish*, Børsens Forlag, Copenhagen 2005.
25. Lundby K., *Digital Storytelling, Mediatized Stories – Self-representation in New Media*, Peter Lang, New York 2008.
26. Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, ECORYS Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
27. Marciszewska B., *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczenia*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
28. Myśliwiec M., *Portale społecznościowe. Czy są miejscem występowania zjawisk społecznych?*, w: *Nie tylko Internet*, red. J. Mucha, Nomos, Kraków 2010.
29. Neuhofer B., *The Technology Enhanced Tourist Experience*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, red. R. Baggio, M. Sigela, A. Inversini, J. Pesonen, eProceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop in Dublin, Ireland 2014.

30. Neuhofer B., Buhalis D., *Experience, Co-creation and Technology: Issues, Challenges and Trends for Technology Enhanced Tourism Experience*, w: *Handbook of Tourism Marketing*, red. S. McCabe, Routledge, London 2014.
31. Pine II B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
32. Płaskonka E., *Ekonomia doznań a inwestycje w województwie kujawsko-pomorskim wykorzystujące przemysły kultury i przemysły kreatywne, na przykładzie Baza Pomorskiego w Toruniu, Wyspy Młyńskiej w Bydgoszczy i Szlaku Chopinowskiego*, w: *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie*, red. A. Klasik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
33. Rose F., *The Art of Immersion – How the digital generation is remaking Hollywood, Madison Avenue, and the way we tell stories*, W.W. Norton & Company, NY 2011.
34. Shirky C., *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*, Penguin 2008.
35. Slater S., *Consumer Culture and Modernity*, Polity Press, Cambridge 1997.
36. *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl>
37. *Słownik terminologii medialnej*, red. W. Pisarek, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, Kraków 2006.
38. Stryjakiewicz T., *Krajobraz antropogeniczny, przestrzenie kreatywne a turystyka*, „Krajobraz a Turystyka”, Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego, nr 14, Komisja Krajobrazu Kulturowego PTG, Sosnowiec 2010.
39. Swarbrooke J., Beard C., Leckie S., Pomfret G., *Adventure Tourism. The new frontier*, Butterworth/Heinemann, Oxford 2003.
40. Sznajder A., *Technologie mobilne w marketingu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
41. *The Economy of Culture in Europe*, „Study for the European Commission”, KEA 2006.
42. Vejlggaard H., *Anatomy of a trend*, McGraw-Hill, New York 2008.

Artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Binkhorst E., Den Dekker T., *Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research*, „Journal of Hospitality Marketing & Management” 2009, vol. 18, no. 2–3.
2. Clemens C., *SoLoMo: Buzzword, or Real Evidence of a Post – PC Era?*, www.thinkpilgrim.com/solomo/
3. Department of Culture, Media and Sport, *Creative Industries in Berlin. Development and Potential*, Berlin 2008.
4. Department of Culture, Media and Sport, *The Creative Industries Mapping Document*, Government of the UK, London 2001.

5. Dodson S., *Show and tell online: social networking sites have gone from the next big thing to the thing itself*, „Technology Guardian”, 2 March 2006.
6. *Era post-PC*, „Bloomberg Businessweek Polska”, 15–21 kwietnia 2013.
7. Fritz F., Susperregui A., Linaza M.T., *Enhancing Cultural Tourism Experiences with Augmented Reality Technologis*, The 6th International Symposium on Virtual Reality, Archaeology and Cultural Heritage VAST 2005.
8. Gretzel U., Jamal T., *Conceptualizing the creative tourist class: Technology, mobility, and Tourism experiences*, „Tourism Analysis” 2009, no. 14(4).
9. Iwasiński Ł., *Turystyka jako rynek doświadczeń*, „Kultura Popularna” 2015, nr 2(44).
10. Kaczmarek J., Paluch M., *Kreatywność turystyki vs. turystyka kreatywna – wstęp do dyskusji*, „Turystyka Kulturowa” 2015, nr 7.
11. Kato F., Shimizu A., *Moblogging as Face-Work: Sharing a “Community-Moblog” Among Project Members*, A position paper submitted to PICS Workshop (Pervasive Image Capture and Sharing: New Social Practices and Implications for Technology), UbiComp 2005, September 11, Tokyo, Japan.
12. Kopecka-Piech A., *Mobilne media miejskie*, „Studia Medioznawcze. Media Studies” Warszawa 2012, nr 3(50).
13. Krok E., *Media społecznościowe elementem system zarządzania wiedzą w firmie*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego: Studia Informatica”, nr 656(28), Szczecin 2011.
14. Krzysztofek K., *Obraz i spektakl jako przemysł kultury: między konsumpcją i uczestnictwem*, „Przyszłość Świat-Europa-Polska” 2012, nr 1(25).
15. Krzysztofek K., *Widzialna łapa reklamy*, „Tygodnik Powszechny” 2004, nr 26.
16. Lorentzen A., *Knowledge networks in experience economy. An analysis of four flagship projects in Frederikshavn*, Paper for International Conference of the Regional Studies Association „The Dilemmas of Integration and Competition”, Prague, May 2008.
17. Majchrzak M., *Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 1.
18. Mielczarek A., *Współczesne trendy zachowań konsumenckich*, „Przegląd Zachodniopomorski” 2013, t. XXVIII (LVII), z. 3, vol. 2.
19. Miller H., *The presentation of Self in Electronic Life. Goffman on the Internet*, Embodied knowledge and virtual space conference, June 1995, vol. 9.
20. Munar A.M., Jacobsen J.K.S., *Motivations for sharing tourist experience through social media*, „Tourism Management” 2014, vol. 43.
21. Mynarski W., Sonelski W., *Rekreacja przygodowa jako czynnik innowacyjności krajowego produktu turystycznego*, Acta Oeconomica 2010, nr 9(4).
22. Neuhofer B., Buhalis D., *Understanding and Managing Technology Enhanced Tourist Experiences*, 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference Proceedings 2012.

23. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A., *A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences*, „International Journal of Tourism Research” 2014, vol. 16.
24. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A., *Conceptualising Technology Enhanced Destination Experiences*, „Journal of Destination Marketing & Management” 2012, vol. 1, no. 1–2.
25. Niezgodna A., *Rola doświadczenia w zachowaniach konsumenta na rynku turystycznym. Koncepcja ekonomii doświadczeń i marketingu doznań*, „Folia Turistica”, nr 28, Kraków 2013.
26. Pine B.J. II, Gilmore J.H., *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review”, July–August 1998.
27. Potts J., Cunningham S., Hartly J., Ormerod P., *Social networks markets: a new definition of the creative industries*, „Journal of Cultural Economics” 2008, vol. 32, no. 3.
28. *Raport: Bankowość mobilna. Cały bank w twoich rękach*, Deloitte 2011.
29. *Raport: Marketing Capabilities for the Digital Age*, Boston Consulting Group, styczeń 2012.
30. Richards G., *Creative tourism and local development*, „Creative Tourism: A global conversation” 2009.
31. Shaw F., *Uncertainty and the New Consumer*, „Foresight” 2009, vol. 4.
32. Stasiak A., *Produkt turystyczny w gospodarce doświadczeń*, „Turyzm” 2013, nr 23/1.
33. Stasiak A., *Triada doświadczeń turystycznych i efekt „wow!” podstawą kreowania nowoczesnej oferty turystycznej*, PN Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 379, Wrocław 2015.
34. *State of the Media: Social Media Report Q3*, NM Incite, A Nielsen/McKinsey Company 2011.
35. Tkaczyk J., *Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe*, „Handel Wewnętrzny, Konsumpcja i Konsument – Nowe Trendy”, maj–czerwiec 2012.
36. *Trendy 2013*, „Forbes” 2013, nr 2.
37. Tussyadiah I.P., Fesenmaier D.R., *Mediating the tourist experiences access to places via shared videos*, „Annals of Tourism Research” 2009, no. 36(1).
38. UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development – Creative Economy Report 2008, *The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*, United Nations, Retrieved June 2009.
39. Zmysłony P., *Jak będzie wyglądała turystyka kulturowa za 10 lat?*, „Turystyka Kulturowa” 2013, vol. 12.

Materiały internetowe

1. *Blogging with smartphone*, <http://www.thetechauthor.com/blogging-with-smartphone/>

2. *Georeference an Image in Surfer using Internal Points*, <http://www.goldensoftware.com/blog/calibrating-the-corners-of-an-image-from-points-within-the-map-in-surfer-12>
3. *Hi-tech ways to stay in touch*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/7082566.stm>
4. <http://www.storycenter.org/>
5. Kobza P., *Ekonomia doświadczeń – czym jest dla kultury?*, Narodowe Centrum Kultury, maj 2012, <http://www.nck.pl/aktualnosci-badawcze/295243-ekonomia-doswiadczen-czym-jest-dla-kultury/>
6. Portal poświęcony nowym trendom w kulturze, http://trendwatching.com/trends/LIFE_CACHING.htm
7. Shankland S., *Cameras with built-in geotagging on horizon*, <https://www.cnet.com/news/cameras-with-built-in-geotagging-on-horizon/>
8. *The Free Dictionary*, <http://www.thefreedictionary.com/Moblogging>
9. Ward M., *A Life Pictured Online*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/3658977.stm>

Experience economy versus creative industries in the age of technological innovations on the basis of the tourism sector

Summary

The article is aimed at the presentation of the phenomenon of experience economy in the age of technological innovations. The considerations refer to the tourism sector as one of the creative industries, showing trends in tourists' behaviours. Although the experience economy has been enjoying a growing interest among researchers for some time, published research focusing on its new dimension, enriched with new technologies, is still scarce and insufficiently examined so far. The article focuses on tourists' behaviours observed in the age of mobile technologies and social media, i.e. ostentatious tourism, rivalry tourism (rivalry travelling), and within them on the trends such as life catching, digital storytelling and moblogging.

Keywords: experience economy, experience tourism, creative industry, tourism sector, new technologies

Sławomir Olko

Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

Innowacje oparte na projektowaniu w wybranych klastrach meblarskich w Polsce

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie, które z wyróżników innowacji opartych na projektowaniu są spełnione w klastrach funkcjonujących w sektorze meblarskim w Polsce. Innowacja oparta na projektowaniu (ang. *design driven innovation*) jest jedną z koncepcji tworzenia innowacji, która może znaleźć zastosowanie w sektorze meblarskim. W artykule przedstawiono charakterystykę sektora meblarskiego w Polsce na tle innych państw europejskich oraz analizę wyróżników innowacji opartych na projektowaniu w pięciu klastrach meblarskich w Polsce. Dla przeprowadzenia analiz zaproponowano zestaw wyróżników innowacji opartych na projektowaniu charakterystycznych dla klastrów – w odróżnieniu od innowacji opartych na projektowaniu w przedsiębiorstwie. Do badań wykorzystano analizę studiów przypadków – klastrów meblarskich funkcjonujących w Polsce.

Słowa kluczowe: innowacja oparta na projektowaniu, klastry, sektor meblarski, sektory kreatywne

Kody klasyfikacji JEL: O31, M310

1. Wprowadzenie

Wśród źródeł i obszarów innowacji możemy wyróżnić innowacje oparte na projektowaniu¹ (ang. *design driven innovation*), które jest istotnym sposobem tworzenia innowacji poprzez nadawanie znaczenia tworzonym produktom. W sektorze meblarskim, który jest bardzo istotnym i dynamicznym obszarem polskiej gospodarki, projekt (ang. *design*) jest niekwestionowanym źródłem wartości dla klientów. Na dojrzałych rynkach wartość designu może przewyższać wartości związane z ceną, dostępnością, trwałością czy nawet jakością. Wartości designu płyną do sektora meblarskiego z sektora kreatywnego – od projektantów, którzy działają na rynku niezależnie bądź są zatrudniani przez producentów mebli. S. Szultka wskazuje sektor meblarski w Polsce na pierwszym miejscu wśród sektorów powiązanych poprzez łańcuch wartości z sektorem kreatywnym². Chodzi w tym wypadku o powiązanie funkcji projektowania i wytwarzania mebli.

Badania prowadzone w ramach projektu pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE” ujawniły istotne powiązanie klastrów kreatywnych ze sferą produkcji, w tym także mebli. Pozwoliło to na wyodrębnienie wśród wszystkich polskich klastrów, klastrów meblarskich, które swą działalnością wspierają swoich członków w obszarze projektowania. Projektowanie należy do obszarów, które R. Kasprzak nazywa podsektorem usług kreatywnych, obejmującym działalności związane ze specjalistycznym projektowaniem, reklamę i działalności pokrewne oraz działalność w zakresie architektury³. Działalność w zakresie projektowania w istotny sposób zwiększa wartość tworzonych towarów i usług poprzez zaprojektowane funkcjonalności oraz oddziaływanie estetyczne na odbiorcę. Jest to istotny trend obserwowalny między innymi w sektorach

¹ *Design driven innovation* dosłownie należałoby przetłumaczyć jako innowacje napędzane projektowaniem. W literaturze naukowej w języku polskim brak jednak przykładów określeń innowacji „napędzanych” określonymi zjawiskami, czynnikami. Dlatego autor proponuje określenie „innowacje oparte na projektowaniu” podkreślające, że projektowanie (ang. *design*) stanowi bazę merytoryczną dla określania znaczenia produktu dla użytkownika, a także tworzenia funkcjonalności produktu.

² *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014, s. 87, 154.

³ R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa 2013, s. 81–82.

przetwórstwa przemysłowego, oferujących swoje wyroby na dojrzałych rynkach⁴. Dlatego bardzo ważne jest zrozumienie mechanizmu tworzenia wartości designu poprzez koncepcje, takie jak innowacje oparte na projektowaniu. Celem niniejszego artykułu jest określenie, które z wyróżników innowacji opartych na projektowaniu są spełnione w klastrach funkcjonujących w sektorze meblarskim w Polsce.

2. Sektor meblarski w Polsce

Zgodnie z Europejską Klasyfikacją Działalności sektor meblarski jest reprezentowany przez dział 31 Produkcja mebli. Według podejścia procesowego, opracowanego na potrzeby mapowania sektorów i klastrów, które wykorzystywane jest m.in. w serwisie clusterobservatory⁵, sektor meblarski składa się z następujących, powiązanych klas działalności:

- 16.21 Produkcja arkuszy fornirowych i płyt wykonanych na bazie drewna,
- 16.22 Produkcja gotowych parkietów podłogowych,
- 23.49 Produkcja pozostałych wyrobów ceramicznych.

Podejście to bierze pod uwagę działalności powiązane (produkcję materiałów dla sektora meblarskiego), ale źródłem wartości dla klienta jest również wartość innowacji i designu. Ten aspekt konkurowania jest jednocześnie źródłem zagrożeń dla sektora związanych z naruszaniem własności intelektualnej. Kształt, wygląd i inne wzorce estetyczne są stosunkowo łatwe do naśladowania przez konkurencję globalną (producenci w Chinach, Brazylii i Indiach)⁶. Mimo że główne centra badań i designu globalnego przemysłu meblarskiego zlokalizowane są w Europie, efekty ich działań mogą być kopiowane przez konkurentów.

Globalny rynek meblarski systematycznie rośnie: w 2003 r. jego wartość wynosiła 223 mld EUR, a w 2012 r.: 360 mld EUR. Największym beneficjentem tego wzrostu są Chiny, które w 2003 r. miały 10-procentowy udział w rynku, a w 2012 r. 40-procentowy, będąc niekwestionowanym liderem⁷. W tabeli 1 zaprezentowano

⁴ G. Roos, *Design-Based Innovation for Manufacturing Firm Success in High-Cost Operating Environments*, „She Ji: The Journal of Design Economics and Innovation” 2016, vol. 2, no. 1, s. 7–8.

⁵ Ch. Ketels, S. Protsiv, *Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors*, European Cluster Observatory 2014.

⁶ A. Renda i in., *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative*, Final Report, Bruksela 2014, s. 85.

⁷ Ibidem, s. 19.

najważniejsze mierniki charakteryzujące przemysł meblowy w Polsce i wybranych krajach europejskich, mających największy udział w wartości produkcji.

Tabela 1. Mierniki sektora meblarskiego w wybranych krajach europejskich (dział 31 Produkcja mebli NACE 2.0)

Lp.	Kraj	Liczba przedsiębiorstw	Wartość produkcji (w mln EUR)	Liczba zatrudnionych (w tys. osób)
1	UE 28	121 000	90 000	1 000
2	Włochy	18 130	20 100	136
3	Niemcy	11 053	19 666	143
4	Wielka Brytania	5 937	8 925	71
5	Polska	14 802	8 251	161
6	Francja	9 223	7 094	50
7	Hiszpania	12 355	4 569	56
8	Czechy	6 783	1 250	26

Źródło: Eurostat, dane za rok 2014.

Największa wartość europejskiej produkcji mebli wytwarzana jest we Włoszech i Niemczech – roczna wartość produkcji w tych krajach jest na poziomie 20 mld EUR. We Włoszech, gdzie funkcjonuje ponad 18 tys. przedsiębiorców, 70% produkcji odbywa się w klastrach. Klastry generują również 80% eksportu włoskich mebli⁸. Polska z wartością produkcji na poziomie 8,3 mld EUR jest na 7. miejscu w skali globalnej oraz na 4. w kategorii globalnych eksporterów mebli (po Chinach, Niemczech i Włoszech). Sektor meblarski jest więc niezwykle konkurencyjny, ale i obiecujący ze względu na systematyczny wzrost wartości rynku. Europejskie raporty branżowe wskazują, że wskaźniki efektywności są w nim znacznie lepsze niż w pozostałych sektorach tradycyjnych. Z tych względów rozwój wiedzy o nowych źródłach konkurowania jest niezmiernie istotny dla przedsiębiorców sektora, a praktyczne doświadczenia rozwoju klastrów w Polsce i Europie wskazują, że nabycie nowej wiedzy przez przedsiębiorców jest szczególnie efektywne w ramach klastrów. Wiedza ta w szczególności może dotyczyć innowacji wykorzystujących projektowanie do tworzenia przewagi konkurencyjnej.

⁸ Ibidem, s. 49.

3. Innowacje oparte na projektowaniu

Podręcznik Oslo, który jest uznanym źródłem wiedzy o analizowaniu innowacji, wskazuje cztery typy innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe⁹. Dla sektorów kreatywnych o wiele bardziej istotna stała się koncepcja P. Stonemana innowacji miękkich (ang. *soft innovation*), rozumianych jako innowacje w zakresie „dóbr i usług, których podstawowe oddziaływanie odwołuje się raczej do estetycznych i intelektualnych wzorców, niż do aspektów funkcjonalnych”¹⁰. Koncepcja ta znalazła również swoich krytyków, podkreślających, że wartości w sektorach kreatywnych wymykają się zarówno tradycyjnemu, jak i neoklasycznemu rozumieniu rynku¹¹. Innowacja oparta na projektowaniu ma swoje źródło w projektowaniu, czyli interdyscyplinarnym procesie i koncepcji świadomego kształtowania rzeczywistości. Uznani twórcy i teoretycy nowoczesnego projektowania, jak W. Gropius czy K. Krippendorff, wskazywali, że istotą designu jest nadawanie sensu i znaczenia tworzonej rzeczywistości. Według nurtu Bauhaus, którego współtwórcą był Gropius, potrzeby emocjonalne są uznawane jako równie ważne jak pragmatyczne (funkcjonalno-techniczne). R. Verganti odnosi się do rozumienia designu przez Krippendorffa, który podkreślał łaciński źródłosłów design, czyli dosłownie: ponowne nadawanie (*de-*) znaczenia (*signum* – znak). Według podejścia Danish Design Centre (DDC) możemy mówić o ewolucji designu, określanej jako „drabina designu”, mającej następujące szczeble:

- 1) brak designu – w działalności w ogóle nie uwzględnia się projektowania,
- 2) design jako stylistyka – design służy jako dodatek estetyczny (głównie produkty materialne),
- 3) design jako proces – design jest zintegrowany z procesami rozwojowymi,
- 4) design jako strategia – design jest traktowany jako kluczowa aktywność, wspomagająca tworzenie innowacji.

⁹ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, OECD/Eurostat, wyd. III, MNiSW, Warszawa 2006, s. 49–50.

¹⁰ P. Stoneman, *Soft Innovation: economics product aesthetics and the creative industries*, Oxford University Press, Oxford 2010, s. 22.

¹¹ B. Eltham, *Three arguments against 'soft innovation': towards a richer understanding of cultural innovation*, „International Journal of Cultural Policy” 2013, vol. 19, no. 5, s. 537–556.

Na trzecim i czwartym stopniu rozwoju designu poziom dojrzałości odpowiada koncepcji *design thinking*¹², czyli jak ostatnio definiują to pojęcie F. Galindo-Rueda i V. Millot: „próba uogólnienia istoty projektowania przez oderwanie go od tradycji tworzenia artefaktów wizualnych i skierowanie na tworzenie modeli mentalnych – będących potencjalnie aplikowanymi i zdolnymi rozwiązywać wszystkie problemy: społeczne, ekonomiczne i biznesowe”¹³. Deklaracja z Kyoto z 2008 r. akcentuje szerokie, społeczne znaczenie *design thinking*: „Skoncentrowane na człowieku *design thinking* [...] jest zdolne do fundamentalnej poprawy naszego świata. Może dostarczyć ekonomicznych, ekologicznych, społecznych i kulturowych wartości wszystkim ludziom”¹⁴.

Warto podkreślić, że design jest traktowany jako jedna z uznanych szkół zarządzania strategicznego. H. Mintzberg i in. wskazują szkołę projektowania (ang. *design school*) jako podejście do tworzenia strategii, w którym „poszukuje się dopasowania pomiędzy wewnętrznymi zdolnościami organizacji, a zewnętrznymi możliwościami”¹⁵. Ustanowienie dopasowania (ang. *establishing fit*) to zdaniem autorów motto szkoły projektowania. Mimo że poza Mintzbergiem, Ahlstrandem i Lampelalem żaden inny autor, dokonujący przeglądu podejść i szkół zarządzania strategicznego¹⁶, nie wyróżnia szkoły projektowania, podejście to ma bardzo inspirujący wpływ na pozostałe podejścia strategiczne. Szkoła projektowania rozwija się obecnie ze względu na użyteczność poznawczą i praktyczną koncepcji modelu biznesowego, która akcentuje tworzenie wartości dla odbiorcy przy uwzględnieniu wszystkich czynników otoczenia. Siłą podejścia A. Osterwaldera i Y. Pigneura, najczęściej cytowanych autorów z zakresu tworzenia modeli biznesowych, jest oparcie się na społeczności 470 praktyków zarządzania – doradców i liderów w organizacjach biznesowych i niekomercyjnych. Według tych autorów tworzenie modeli biznesowych to układ powiązanych elementów, do których zaliczają: projektowanie, szablon, schematy,

¹² T. Volkova, I. Jakobsone, *Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation*, „Intellectual Economics” 2016, 10, s. 66.

¹³ F. Galindo-Rueda, V. Millot, *Measuring Design and its Role in Innovation*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015/01, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5js7p6lj6zq6-en>, dostęp 10.2016.

¹⁴ Y. Sotamaa, *The Kyoto Design Declaration: Building a Sustainable Future*, Design Issues, Autumn 2009, vol. 25, no. 4, s. 51–53.

¹⁵ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009, s. 25.

¹⁶ Por. analiza szkół zarządzania strategicznego: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27, s. 13.

strategię i proces. Projektowanie w tym podejściu spełnia funkcję łączącą i nadrzędną. Autorzy podkreślają zdanie R. Martina, dziekana Rotman School of Management: „Nie wystarczy, że ludzie biznesu lepiej rozumieją projektantów; oni sami muszą stać się projektantami”¹⁷. A. Sarbah i D. Otu-Nyarko, dokonując podsumowania szkoły projektowania, pokazują jej aktualność w kontekście tworzenia modelu biznesowego przedsiębiorstwa Amazon, które jako jeden z liderów handlu elektronicznego musiało sięgać do nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych, aby utrzymać przewagę konkurencyjną¹⁸.

Verganti określa innowacje oparte na projektowaniu jako: „strategię tworzenia nowych produktów, nieoczekiwanych przez odbiorców, ale odwołujących się do określenia ich znaczenia”. Autor ten nazywa proces poszukiwania przewagi konkurencyjnej „procesem badawczo-rozwojowym znaczenia” (ang. *R&D process of meaning*)¹⁹. Wyróżnikami innowacji opartych na projektowaniu w organizacji są²⁰:

- bezpośrednio powiązanie z marką,
- określenie przewagi konkurencyjnej,
- określenie nowych archetypów znaczenia i języka,
- uczenie się z interpretacji ludzi,
- priorytetowy dostęp do kluczowych zasobów.

W tabeli 2 zaprezentowano zachowania i artefakty organizacyjne występujące w klastrach, które odpowiadają zaproponowanym przez Vergantiego wyróżnikom innowacji opartych na projektowaniu. Specyfiką klastra jako organizacji łączącej potrzeby i oczekiwania innych organizacji jest heterarchia – oddziaływania i przepływy w ramach sieci mają charakter równorzędny, w przeciwieństwie do relacji hierarchicznych w przedsiębiorstwach. Zgodnie z istotą podejścia sieciowego zaproponowanego przez J. Stachowicza, działania w sieci opierają się na inteligencji i intencjach poszczególnych członków sieci, tworząc samokształtującą się (auto-pojetyczną) sieć wiedzy²¹.

¹⁷ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 128.

¹⁸ A. Sarbah, D. Otu-Nyarko, *An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of conception)*, „Open Journal of Business and Management” 2014, 2, s. 231–249, <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2014.23029>

¹⁹ R. Verganti, *Design driven innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2009, s. viii.

²⁰ Ibidem, s. 92.

²¹ J. Stachowicz, *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, w: *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk*

Tabela 2. Czynniki wyróżniające zachowania i artefakty organizacyjne innowacji opartych na projektowaniu w klastrach

Lp.	Czynnik wyróżniający	Zachowania i artefakty w klastrach
1	Bezpośrednie powiązanie z marką	<ul style="list-style-type: none"> • Kreowanie marki klastra • Wzmacnianie marek członków klastra
2	Określenie przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia rozwoju członków/klastra • Badania marketingowe dla członków klastra
3	Określenie nowych archetypów znaczenia i języka	<ul style="list-style-type: none"> • Świadomość znaczenia designu w działalności przedsiębiorców – członków klastra • Produkty wykorzystujące nowe archetypy
4	Uczenie się z interpretacji ludzi	<ul style="list-style-type: none"> • Miejsce prezentacji produktów członków klastra • Korzystanie z opinii użytkowników
5	Priorytetowy dostęp do kluczowych zasobów	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie zasobów klastra • Uwzględnianie strat eksperymentowania

Źródło: opracowanie własne.

W analizach przyjęto następującą definicję: „klastrem nazywamy grupę organizacji, wywodzących się z różnych środowisk (biznes, nauka, administracja, społeczeństwo obywatelskie), spełniającą podstawowe cechy sieci, skoncentrowaną na określonym terytorium i/lub problemie, skupioną wokół wspólnych idei i celów, dających podstawy do długotrwałej współpracy, opartej na rozwiniętym kapitale społecznym i generującej nową wartość dodaną”²². Należy jednak podkreślić, że w praktyce funkcjonowania klastrów i sieci mamy do czynienia z dwoma odrębnymi rozumieniami klastrów: klastra jako terytorialnego skupiska podmiotów oraz klastra jako podmiotu reprezentującego grupę podmiotów, który nazywany jest organizacją klastrową. Warto zwrócić uwagę na to rozróżnienie, ponieważ często zakres podmiotowy takich skupisk jest różny. W Polskiej polityce klastrowej bardzo istotna jest funkcja koordynatora klastra, który pełni praktyczną rolę organizacji klastrowej. Ponadto w praktyce mamy do czynienia z bardzo aktywnymi środowiskami, które nie są identyfikowane jako klastry na poziomie regionalnym ani centralnym. Przykładem może być analizowane środowisko Dobroteki, czyli sieci producentów mebli z Dobrodzienia: nie jest to klastr w sensie formalnym, ale biorąc pod uwagę sposób współpracy oraz aktywność w obszarze innowacji, spełnia wszystkie cechy klastra.

o zarządzaniu, red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Lublin–Toruń 2014.

²² L. Knop, J. Stachowicz, M. Krannich, S. Olko, *Modele...*, op.cit., s. 22.

Wśród czynników wyróżniających innowację opartą na projektowaniu większość nie wymaga omówienia. Centralną rolę dla ukazania istoty tego typu innowacji odgrywa czynnik trzeci związany z określeniem nowych archetypów znaczenia i języka w tworzonych produktach. W praktyce funkcjonowania klastrów czynnik ten odnosi się do świadomości roli designu w strategii przedsiębiorców: czy jest to według przytaczanej wcześniej „drabiny designu” DDC poziom braku designu, czy też design jako świadoma strategia tworzenia wartości w przedsiębiorstwach. Obserwowalnymi archetypami w ramach tego wyróżnika są produkty wykorzystujące nowe archetypy znaczeniowe.

4. Innowacje oparte na projektowaniu w środowisku klastrów meblarskich

Do analiz dobrano pięć klastrów branży meblarskiej w Polsce, scharakteryzowanych w tabeli 3. Ten niewielki zbiór obejmuje wszystkie zidentyfikowane klastry producentów mebli oraz jedną sieć, która formalnie nie jest klastrem – Dobrotekę. W Polsce istnieją ponadto lokalne skupiska producentów mebli (np. Kalwaria Zebrzydowska, Kępno). Przeprowadzone analizy w tych środowiskach wskazują jednak na ograniczony zakres współpracy pomiędzy przedsiębiorcami²³. Z tych względów skupiska te pominięto w analizach. Należy również podkreślić, że analizowane klastry stanowią niewielką wartość produkcji całego przemysłu meblarskiego w Polsce. Wynika to z faktu, że w klastrach dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, podczas gdy większość wartości produkcji mebli powstaje w dużych fabrykach, które nie są członkami klastrów. Jeden spośród analizowanych – Klaster Dobry Polski Wzór, obecnie jest nieaktywny. W tabeli 3 wskazano również zidentyfikowane obszary współpracy i konkurencji pomiędzy przedsiębiorcami będącymi członkami klastra. Obszary te zostały zidentyfikowane na podstawie informacji przekazywanych przez koordynatora klastra, co może być pewnym źródłem błędów, gdy koordynator deklaruje brak obszarów bezpośredniej konkurencji. Koordynator, dążąc do zachowania dobrej współpracy w ramach klastra, może celowo deprecjonować rolę bezpośredniej konkurencji. Typowym obszarem współpracy członków klastra jest promocja (w 3 na 5 analizowanych przypadków), przy czym obejmuje

²³ Ł. Mamica, *Przemysł meblarski Kalwarii Zebrzydowskiej – klaster przemysłowy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2004, nr 667, s. 137–150.

ona różne formy dotarcia do docelowego odbiorcy. Nawet w przypadku posiadania wspólnej powierzchni wystawowo-promocyjnej funkcja ta jest realizowana na różnym poziomie jakościowym. Tylko jeden z analizowanych klastrów (Dobroteka) współpracował w zakresie badań i rozwoju, prowadząc wspólny projekt badawczy. Dwa analizowane klastry (Dobroteka oraz Swarzędzki Klaster Producentów Mebli) posiadają wspólną powierzchnię wystawową, z której korzystają wszyscy członkowie klastra. Wśród typowych obszarów bezpośredniej konkurencji pomiędzy członkami klastrów należy wymienić ofertę produktową mebli – dotyczy to trzech spośród analizowanych klastrów. Należy jednak podkreślić, że oferta produktowa przedsiębiorstw w klastrach jest zróżnicowana, nawet wśród klastrów oferujących tradycyjne produkty (klaster Swarzędzki). Projektowanie, innowacje oparte na projektowaniu czy metodyka *design thinking* są rzadko identyfikowanymi obszarami współpracy. Działania w tym zakresie zidentyfikowano w klastrach: Dobry Polski Wzór, Dobroteka oraz w Grupie Meblowej Horeca.

Tabela 3. Charakterystyka analizowanych klastrów meblarskich

Lp.	Nazwa	Siedziba koordynatora	Rok założenia	Liczba członków	Obszar współpracy	Obszar konkurencji
1	Swarzędzki Klaster Producentów Mebli	Swarzędz	2011	20	Promocja, projektowanie wnętrz, szkolenia z zakresu technologii	Oferta produktowa mebli
2	Klaster Dobry Polski Wzór	Poznań	2014	13	Metodyka designu i wzornictwa	Nie zidentyfikowano
3	Dobroteka – sieć producentów mebli w Dobrodzieniu	Dobrodzień	2012	10	Badania i rozwój, produkty komplementarne	Oferta produktowa mebli
4	Klaster Mebel Elbląg	Elbląg	2007	31	Promocja, zakupy (grupa zakupowa)	Oferta produktowa mebli
5	Klaster – Grupa Meblowa Horeca	Toruń	2014	12	Promocja, realizacja wspólnych zamówień, platforma B2B, design thinking	Nie zidentyfikowano

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane klastry powstały w większości po 2010 r., co z punktu widzenia realizowanej w Polsce polityki klastrowej jest okresem późnym. Najwcześniej

(w 2007 r.) został powołany Klaster Mebel Elbląg, jako stowarzyszenie. Klaster ten pełni bardzo istotne funkcje biznesowe dla swoich członków, oferując dostęp do grup zakupowych minimalizujących koszty oraz prowadząc aktywność w obszarze rozwoju technologii dla przemysłu meblarskiego. Zagadnienia projektowania nie są w klastrze z Elbląga obszarem współpracy – z tych względów nie wskazano w tym klastrze żadnego z wyróżników innowacji opartych na projektowaniu.

Na podstawie zebranych danych jakościowych, głównie w trakcie bezpośrednich wywiadów przeprowadzonych z koordynatorami, został opracowany profil spełnienia wyróżników innowacji opartych na projektowaniu. Do kwalifikacji użyto charakterystyki zachowań i artefaktów innowacji opartych na projektowaniu, opisanych w tabeli 2. Na podstawie zaobserwowanych przesłanek określono, czy dany klaster spełnia lub nie pięć wyróżników innowacji opartych na projektowaniu. Wyniki tych analiz przedstawiono w tabeli 4: pełne punktory oznaczają spełnienie danego wyróżnika, puste punktory – niespełnienie wyróżnika.

Tabela 4. Wyniki badań – charakterystyka wyróżników innowacji opartych na projektowaniu w klastrach meblarskich

Lp.	Nazwa	Bezpośrednie powiązanie z marką	Określenie przewagi konkurencyjnej	Określenie nowych archetypów znaczenia i języka	Uczenie się z interpretacji ludzi	Priorytetowy dostęp do kluczowych zasobów
1	Swarzędzki Klaster Producentów Mebli	○	○	○	●	○
2	Klaster Dobry Polski Wzór	●	○	○	○	○
3	Dobroteka – sieć producentów mebli w Dobrodzieniu	●	●	○	●	●
4	Klaster Mebel Elbląg	○	○	○	○	○
5	Klaster – Grupa Meblowa Horeca	○	●	○	○	●

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań empirycznych sformułowano pięć wniosków.

1. W klastrach meblarskich zarówno design, jak i innowacje oparte na projektowaniu nie są koncepcjami nowymi. Elementy te są istotnymi składnikami strategii przedsiębiorstw oraz klastrów meblarskich. Jednak poziom i zakres ich upowszechnienia jest generalnie niski i zróżnicowany w badanych klastrach.
2. Wyróżnikiem najtrudniejszym do osiągnięcia jest postulowane przez R. Vergantiego określenie nowych archetypów znaczenia i języka dla tworzonych produktów. W żadnym z analizowanych klastrów nie występowały przesłanki, aby stwierdzić, że czynnik ten został spełniony. Jest to jednak uwarunkowane zrozumieniem i akceptacją klientów nabywających meble: ich zakorzenionymi wartościami, przekonaniem i preferencjami. Ten obszar wymagałby osobnych studiów.
3. Istotnym elementem pobudzającym aktywność w obszarze projektowania mogą stać się międzynarodowe normy zarządzania innowacjami CEN/TC 389, w szczególności obszary *innovation thinking* i *creativity management*. Doświadczenia praktyczne wskazują bowiem, że przedsiębiorstwa w klastrach chętnie współpracują w zakresie wykorzystywania wspólnych standardów technicznych, a takimi właśnie są standardy zarządzania innowacjami.
4. Istotnym elementem współpracy w ramach obszaru innowacji opartych na projektowaniu staje się wspólna infrastruktura. Przykład najbardziej aktywnego w tym obszarze klastra – Dobroteki – wskazuje, że posiadanie wspólnej infrastruktury demonstracyjnej i promocyjnej może stać się miejscem budowania znaczenia produktów oferowanych przez członków klastra. Jest to zatem świadome działanie w celu określenia nowych archetypów znaczenia i języka tworzonych rozwiązań, jak postuluje to Verganti.
5. Dalszym kierunkiem badań mogą być analizy spełnienia wyróżników innowacji opartych na projektowaniu przy użyciu bardziej dokładnych skal ocen. Badania z zakresu innowacji opartych na projektowaniu mogą być przeprowadzane w różnych organizacjach w celu określenia roli tego rodzaju innowacji dla wartości tworzonej przez organizację.

Niniejszy artykuł zawiera wyniki badań realizowanych w ramach projektu pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03016.

Bibliografia

1. Eltham B., *Three arguments against 'soft innovation': towards a richer understanding of cultural innovation*, „International Journal of Cultural Policy” 2013, vol. 19, no. 5.
2. Galindo-Rueda F., Millot V., *Measuring Design and its Role in Innovation*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015/01, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5js7p6lj6zq6-en>, dostęp 10.2016.
3. Kasprzak R., *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa 2013.
4. Ketels Ch., Protsiv S., *Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors*, European Cluster Observatory 2014.
5. Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S., *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
6. *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014.
7. Mamica Ł., *Przemysł meblarski Kalwarii Zebrzydowskiej – klastery przemysłowy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2004, nr 667.
8. Mauroner O., *Design Thinking as Innovation Methodology – a Historical-Theoretical Reappraisal*, Proceedings of the IFKAD 2016, 11st International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Dresden.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009.
10. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
11. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, OECD/Eurostat, wyd. III, MNiSW Warszawa 2006.
12. Renda A. i in., *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative*, Final Report, Bruksela 2014.
13. Roos G., *Design-Based Innovation for Manufacturing Firm Success in High-Cost Operating Environments*, „She Ji: The Journal of Design Economics and Innovation” 2016, vol. 2, no. 1, p. 5–28.

14. Sarbah A., Otu-Nyarko D., *An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of conception)*, „Open Journal of Business and Management” 2014, 2, <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2014.23029>
15. Sotamaa Y., *The Kyoto Design Declaration: Building a Sustainable Future*, Design Issues, Autumn 2009, vol. 25, no. 4.
16. Stachowicz J., *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, w: *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Lublin–Toruń 2014.
17. Stoneman P., *Soft Innovation: economics product aesthetics and the creative industries*, Oxford University Press, Oxford 2010.
18. Verganti R., *Design driven innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2009.
19. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27.

Design Driven Innovations in Selected Furniture Clusters in Poland

Summary

This article is aimed at the identification of innovation characteristics found in clusters functioning in the furniture sector in Poland. Design driven innovation is one of the concepts of innovation creation to applied in the furniture sector. The article presents the characteristics of the furniture sector in Poland in relation to other European countries as well as an analysis of features of design driven innovation typical of clusters, contrary to corporate design driven innovations. The research made use of a case study analysis of furniture clusters operating in Poland.

Keywords: design based innovations, cluster, furniture sector, creative sectors

Izabela Konieczna

Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania,
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Autorska wskaźnikowa metoda pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie autorskiego narzędzia pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy na podstawie metody wskaźnikowej. W artykule przedstawiono zbiór wskaźników umożliwiających ocenę stopnia wpływu poszczególnych czynników na przychody ze sprzedaży, stopnia ważności cech/elementów charakteryzujących ofertę dla końcowych nabywców, skali podejmowania działań w łańcuchu dostaw, stopnia ważności zasobów/kompetencji oraz skali działań na rzecz właścicieli organizacji. Empiryczna weryfikacja wskaźników analitycznych została opracowana na podstawie wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z przedstawicielami wyższego kierownictwa spółdzielni mleczarskich z Polski Południowo-Wschodniej. Wyniki badań pokazały, że w największym stopniu model biznesowy analizowanych spółdzielni mleczarskich determinują w ramach czynników wpływających na przychody ze sprzedaży – specjalizacja produkcji, w ramach wartości dla klienta – opakowanie, w ramach łańcucha wartości – logistyka zaopatrzenia, w ramach zasobów/kompetencji – sfera zarządzania jakością, a w ramach działań na rzecz właścicieli – zaspokajanie potrzeb ekonomicznych.

Słowa kluczowe: model biznesowy, analiza wskaźnikowa

Kody klasyfikacji JEL: M10, C80

1. Wprowadzenie

Model biznesowy został wskazany w analizie czynnikowej opracowanej przez M. Romanowską i S. Wincha jako jeden z ważniejszych obszarów budowania trwałej odporności na kryzys. Jednakże w wyniku przeprowadzonych przez ten zespół badań okazało się, że modele biznesowe były raczej słabą niż mocną stroną dużych przedsiębiorstw¹, co oznacza, że organizacjom potrzebny jest sposób weryfikacji i oceny elementów tworzących model biznesowy pod kątem wprowadzenia ewentualnych zmian zmierzających do odnowienia i uatrakcyjnienia modeli biznesowych². Koncepcja modelu biznesowego oferuje bowiem menedżerom spójny sposób rozważenia swoich możliwości w niepewnym, szybko zmieniającym się i nieprzewidywalnym otoczeniu. W przeciwieństwie do tradycyjnych założeń, coraz więcej nowych modeli biznesowych jest wykonalnych i możliwych do wdrożenia niż kiedykolwiek wcześniej, co stwarza niespotykane dotąd możliwości dla współczesnych organizacji³. W związku z powyższym zasadne stało się opracowanie metody wskaźnikowej pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy, gdyż modele biznesowe mogą być wykorzystywane jako narzędzie analityczne dla opisu działalności organizacji⁴.

Celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzia pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy na podstawie metody wskaźnikowej. W pierwszej części artykułu zostanie przedstawiony zestaw wskaźników pozwalających na analizę każdego z elementów modelu biznesowego, a w drugiej części – ukazana empiryczna weryfikacja założeń teoretycznych.

¹ M. Romanowska, S. Winch, *Najważniejsze determinanty odporności przedsiębiorstw na kryzys*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016, s. 214.

² Ibidem, s. 215.

³ R.G. McGrath, *Business Models: A Discovery Driven Approach*, „Long Range Planning” 2010, 43, s. 247.

⁴ O. Mäkelä, V. Pirhonen, *The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System – Case: Value Network of Electric Mobility*, XXI International RESER Conference „Productivity of Services Nextgen – Beyond Output / Input proceedings”, RESER, Hamburg, Germany, 7–9 September 2011, s. 3.

2. Elementy konstytuujące model biznesowy

Model biznesowy jest przykładem pojęcia, które nie posiada jednej, jednoznacznej definicji. W literaturze można znaleźć bardzo dużą liczbę definicji, które zdecydowanie różnią się od siebie⁵. Wiele wątpliwości wywołuje również brak jednoznaczności w identyfikacji elementów konstytuujących model biznesowy, bowiem autorzy w bardzo odmienny sposób podchodzą do tego zagadnienia⁶. Zdecydowana większość definicji koncentruje się na kilku zasadniczych elementach, do których należą: strumienie przychodów / dochody / polityka cenowa / źródła zysku / przechwytywanie wartości / zwiększanie wartości przedsiębiorstwa, propozycja / tworzenie wartości, zasoby / aktywa, sieć / łańcuch wartości, procesy / czynności / działania, klient / rynek docelowy, zdolności / kompetencje / umiejętności / możliwości / wiedza, produkty / usługi (oferta)⁷.

Przykładowo, J. Hedman i T. Kalling proponują następujące, powiązane ze sobą elementy modelu biznesu: klientów, konkurentów, ofertę, działalność i organizację, zasoby i dostawców⁸. Model biznesowy zdaniem K. Obłója obejmuje trzy główne elementy: dominującą przewagę konkurencyjną (naturalna, relacyjna, systemu obsługi, barier wejścia), główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa oraz konfigurację łańcucha wartości⁹. Model biznesowy według B. Nogalskiego zawiera opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność¹⁰. Model biznesowy zaproponowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura został zbudowany z dziewięciu elementów tworzących cztery obszary działalności

⁵ I. Konieczna, *Model biznesowy – kwestia definicji i komponentów*, „Zarządzanie strategiczne Quo Vadis, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania” 2013, t. 23, (2), red. R. Krupski, s. 273.

⁶ Ibidem, s. 276.

⁷ I. Konieczna, *Model biznesowy spółdzielni a model biznesowy przedsiębiorstw o innej formie organizacyjno-prawnej. Różnice, odrębność czynników sukcesów*, Difin, Warszawa 2015, s. 18.

⁸ J. Hedman, T. Kalling, *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, 12, s. 52.

⁹ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002, s. 98–100.

¹⁰ B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, „Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania” 2009, red. R. Krupski, s. 45.

biznesowej: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów¹¹. Zdaniem M.W. Johnsona, C.M. Christensena i H. Kagermanna model biznesowy składa się z czterech powiązanych ze sobą elementów: propozycji wartości dla klientów, formuły zysków, kluczowych zasobów i kluczowych procesów¹². Trzy rodzaje komponentów modeli biznesowych wskazali także B. Demil i X. Lecocq: zasoby i kompetencje, struktura organizacyjna, obejmująca łańcuch wartości i sieć wartości, propozycja wartości dla klientów¹³. Jak podaje J. Brzózka¹⁴, elementami modelu są:

- wartość oferowana klientom przez firmę,
- segment rynku, do którego firma kieruje tę wartość,
- zakres oferty produktów,
- polityka cenowa,
- źródła przychodów,
- niezbędne działania, związane z udostępnieniem oferowanej wartości,
- możliwości organizacyjne, stwarzające podstawę działalności.

B. de Wit i R. Meyer piszą o systemie biznesowym, który jest kompozycją trzech elementów: zasobów (wkładu), działań (przetwarzania) oraz oferowanych produktów i usług (produkt końcowy), służących wytwarzaniu wartości dla klientów¹⁵. A. Slywotzky, D. Morrison i B. Edelman postrzegają model biznesowy przez jego cztery komponenty: wybór klienta, przechwytywanie wartości, kontrolę strategiczną oraz zakres działania¹⁶. G. Hamel proponuje strukturę modelu biznesowego opierającą się na czterech najważniejszych elementach bazowej strategii: strategicznych zasobach, łączności i relacji z klientami, sieci wartości¹⁷. C. Baden-Fuller przedstawił natomiast następujące komponenty modelu biznesu: identyfikowanie klientów,

¹¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2012 s. 20–21.

¹² M.W. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, 86(12), s. 3–4.

¹³ B. Demil, X. Lecocq, *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, „Long Range Planning” 2010, 43, s. 231.

¹⁴ J. Brzózka, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, 2, s. 12–13.

¹⁵ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 112.

¹⁶ A. Slywotzky, D. Morrison, B. Edelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 28.

¹⁷ G. Hamel, *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, 2002, s. 73.

angażowanie klientów, monetyzację (kiedy i jak rosną zyski), łańcuch wartości i powiązania w jego ramach¹⁸.

3. Wskaźniki analityczne elementów tworzących model biznesowy organizacji

Narzędzia pomiaru w postaci wskaźników zostały opracowane na podstawie definicji autorki artykułu: „Model biznesowy jest to opis elementów tworzących wartość, zarówno z perspektywy samej organizacji, jak i jej klientów. Zawiera on identyfikację, na podstawie łańcucha wartości, źródeł pochodzenia przychodów oraz określa sposób tworzenia wartości na podstawie unikatowej kombinacji zasobów/kompetencji, jakie posiada dana organizacja. Celem modelu biznesowego jest uzyskanie takich warunków prowadzenia działalności, aby móc zaspokoić potrzeby właścicieli i działać w ich interesie”¹⁹. Opierając się na przytoczonej definicji, można model biznesowy przedstawić w formie graficznej (rysunek 1).

Opracowana metoda wskaźnikowa pozwala na analizę i ocenę skonsolidowanych grup elementów tworzących model biznesowy. Odpowiednio dobrany zestaw wskaźników analitycznych pozwala na ocenę takich elementów modelu biznesowego, jak czynniki wpływające na przychody ze sprzedaży (por. tabela 1), wartość dla klienta (por. tabela 2), łańcuch wartości (por. tabela 3), zasoby/kompetencje (por. tabela 4) i działania na rzecz właścicieli organizacji (por. tabela 5). Pojemność wskaźników analitycznych jest duża, gdyż pozwalają one na ocenę:

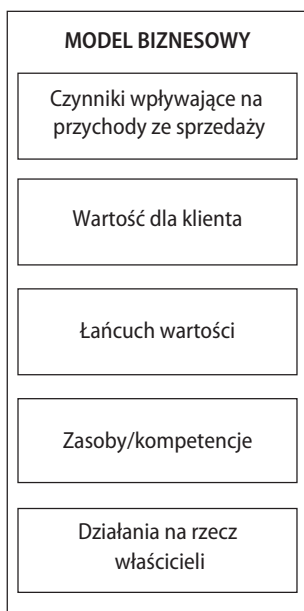
- stopnia wpływu poszczególnych czynników na przychody ze sprzedaży,
- stopnia ważności cech/elementów charakteryzujących ofertę dla końcowych nabywców,
- skali podejmowania działań w łańcuchu dostaw,
- stopnia ważności zasobów/kompetencji,
- skali działań na rzecz właścicieli organizacji.

Im wyższa jest wartość danego wskaźnika, tym w większym stopniu dana składowa determinuje poszczególne elementy modelu biznesowego.

¹⁸ Ch. Baden-Fuller, V. Mangematin, *Business models: A challenging agenda*, „Strategic Organisation” 2013, 11(4), s. 420.

¹⁹ I. Konieczna, *Model biznesowy spółdzielni...*, op.cit., Difin, Warszawa 2015, s. 31.

Rysunek 1. Graficzne ujęcie modelu biznesowego



Źródło: I. Konieczna, *Model realizacji celów strategicznych a model biznesowy organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, 4, s. 14.

Wskaźniki analityczne dotyczące czynników wpływających na przychody ze sprzedaży – stanowiące pierwszą grupę wskaźników – można przedstawić w ogólnej postaci za pomocą wzoru:

$$W_p = \frac{M}{n}$$

gdzie:

W_p – wskaźnik czynnika wpływającego na przychody ze sprzedaży,

M – średnia liczba wskazań lub liczba wskazań danego czynnika,

n – liczba jednostek, które brały udział w badaniu,

przy czym: ze średnią liczbą wskazań mamy do czynienia w przypadku wskaźników, na które składa się kilka elementów (w przypadku zaproponowanej metody są to: wskaźnik silnej marki, wskaźnik skali działania, wskaźnik lidera rynku oraz wskaźnik działań w niszy rynkowej). W celu obliczenia średniej dodaje się liczbę wskazań poszczególnych elementów składowych danego czynnika, a następnie uzyskaną sumę dzieli się przez liczbę jednostek, które dokonały tych wskazań.

Wskaźnik W_p może przyjmować wartości od 0 do 1, przy czym im wyższy jest wskaźnik, czyli $W_p \rightarrow 1$, tym w większym stopniu dany czynnik wpływa na przychody ze sprzedaży.

Szczegółowy podział wskaźników czynników wpływających na przychody ze sprzedaży został przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Wskaźniki czynników wpływających na przychody ze sprzedaży

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik silnej marki	$\frac{\text{średnia liczba wskazań dotyczących marki, sprzedaży produktów flagowych i oferowania asortymentu kolejnych produktów nawiązujących do przeboju rynkowego, silnej marki}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu silnej marki na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik skali działania	$\frac{\text{średnia liczba wskazań dotyczących korzyści dużej skali działania i skali transakcji}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu skali działania na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik lidera rynku	$\frac{\text{średnia liczba wskazań dotyczących przywództwa na skalę lokalną i dużego udziału w rynku}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu bycia liderem na rynku na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik działań w niszy rynkowej	$\frac{\text{średnia liczba wskazań dotyczących oferowania produktów dostosowanych do specyficznych oczekiwań klientów, w tym oferowanych na indywidualne zamówienie, oraz przywództwa w niszy rynkowej}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu działań w niszy rynkowej na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik specjalizacji produkcji	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących specjalizacji produkcji}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu specjalizacji produkcji na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik rozszerzenia asortymentu	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących rozszerzenia asortymentu produktów grupie lojalnych nabywców}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu rozszerzenia asortymentu na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik przewagi czasowej	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących przewagi czasu}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu przewagi czasu na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik koncentracji na wybranych działaniach w ramach łańcucha wartości	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących koncentracji na wybranych działaniach w ramach łańcucha wartości}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu koncentracji na wybranych działaniach w ramach łańcucha wartości na przychody ze sprzedaży
Wskaźnik kosztów działalności	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących niskich kosztów działalności}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu niskich kosztów działalności na przychody ze sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Drugą grupę, czyli wskaźniki wartości dla klienta, które pozwalają na ocenę stopnia ważności cech/elementów oferty branż pod uwagę przez końcowych nabywców, można przedstawić w następującej postaci:

$$W_w = \frac{M}{m}$$

gdzie:

W_w – wskaźnik wartości dla klienta,

M – średnia wartości cech/elementów oferty,

m – maksymalna wartość przyjętej skali Likerta, przy czym maksymalna wartość oznacza najlepszą możliwą ocenę,

przy czym: średnia wartości cech/elementów oferty obliczana jest na podstawie średniej oceny ważności cech/elementów oferty dla odbiorców końcowych w poszczególnych obszarach, która dokonywana jest przy użyciu skali Likerta. W celu obliczenia średniej wartości dodaje się wartość oceny poszczególnych elementów składowych z danego obszaru, a następnie uzyskaną sumę dzieli się przez liczbę elementów składowych.

Wskaźnik może przyjmować wartości od 0 do 1, przy czym im wyższą wartość będzie miał wskaźnik, czyli $W_w \rightarrow 1$, tym ważniejsze są dane cechy/elementy oferty przy wyborze oferty dokonywanej przez końcowych nabywców.

Szczegółowy podział wskaźników wartości dla klienta został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Wskaźniki wartości dla klienta

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik ważności produktu	średnia wartości cech/elementów oferty określających odpowiednio składniki produktu, naturalność produktu, ekologiczność produktu, zdrowotność produktu, wartość odżywczą, szerokość asortymentu, zróżnicowanie produktu (dyferencjację) oraz specjalizację produkcji maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	stopień ważności cech/elementów produktu przy wyborze oferty przez końcowych nabywców
Wskaźnik ważności innowacji	średnia wartości cech/elementów oferty określających odpowiednio stopień nowoczesności produktu, tj. jego innowacyjność, zgodność z trendami mody, częstsze niż konkurenci wprowadzanie nowych produktów na rynek, częstsze niż konkurenci modernizowanie produktów, wyróżnianie produktów wobec produktów konkurentów maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	stopień ważności cech/elementów innowacji przy wyborze oferty przez końcowych nabywców

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik ważności opakowania	średnia wartości cech/elementów oferty określających odpowiednio cechy użytkowe i wzornictwo opakowania maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	stopień ważności cech/elementów opakowania przy wyborze oferty przez końcowych nabywców
Wskaźnik ważności marketingu sprzedaży	średnia wartości cech/elementów oferty określających odpowiednio indywidualizację oferty, cenę produktu, zakres usług przed-, około- i posprzedażnych, cenę usług przed-, około- i posprzedażnych, warunki płatności, kredytowanie zakupów, specjalne warunki sprzedaży (rabaty), ceny promocyjne, ceny nowości, reklamę, programy lojalnościowe, promocję konsumencką, <i>public relations</i> , <i>publicity</i> , dostępność informacji o ofercie/produktach maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	stopień ważności cech/elementów marketingu sprzedaży przy wyborze oferty przez końcowych nabywców
Wskaźnik ważności dystrybucji	średnia wartości cech/elementów oferty określających odpowiednio różnicowanie sposobu dystrybucji, zapewnienie łatwego dostępu do produktu na rynku, zapewnienie dogodnego czasu nabycia produktu, zapewnienie dogodnego miejsca nabycia produktu, możliwość zakupu produktów przez Internet, czas dostawy produktu, terminowość dostaw, częstotliwość dostaw, elastyczność dostaw pod względem czasu, wielkości, asortymentu i sposobu dostawy, niezawodność dostaw pod względem czasu, ilości i jakości dostarczanych produktów, kompletność dostaw – zgodność dostawy z zamówieniem oraz możliwość szybkiego komunikowania się nabywcy z oferentem maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	stopień ważności cech/elementów dystrybucji przy wyborze oferty przez końcowych nabywców
Wskaźnik ważności badań i rozwoju	średnia wartości cech/elementów oferty określających odpowiednio wytwarzanie produktów na podstawie wykorzystywania wyników badań rynkowych odnoszących się do potrzeb i oczekiwań konsumentów, motywów podejmowania decyzji o zakupie, trendów rynkowych i struktury rynku, utrzymywanie kontaktów z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu, utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu oraz szybkie reagowanie na sygnały klientów dotyczące prezentowanej oferty maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	stopień ważności cech/elementów badań i rozwoju przy wyborze oferty przez końcowych nabywców
Wskaźnik ważności jakości	średnia wartości cech/elementów oferty określających odpowiednio jakość usług przed-, około- i posprzedażnych, renoma marki przedsiębiorstwa, renoma marki produktu, jakość – posiadane certyfikaty, wyróżnienia uzyskane na targach i wystawach oraz w plebiscytach i konkursach, referencje wydawane przez organizacje konsumenckie, instytucje badawcze działające na zlecenie tych organizacji albo przez niezależnych ekspertów, certyfikaty i deklaracje producenta, dotyczące tych właściwości wyrobu, których konsument nie jest w stanie zbadać i ocenić samodzielnie maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	stopień ważności cech/elementów jakości przy wyborze oferty przez końcowych nabywców

W trzeciej grupie, obejmującej wskaźniki łańcucha wartości, pozwalające ocenić skalę podejmowania działań w łańcuchu dostaw w różnych obszarach, można zastosować następującą ogólną postać wzoru:

$$W_i = \frac{M}{n}$$

gdzie:

W_i – wskaźnik łańcucha wartości,

M – średnia liczba wskazań lub liczba wskazań danego czynnika,

n – liczba jednostek, które brały udział w badaniu,

przy czym: ze średnią liczbą wskazań mamy do czynienia w przypadku wskaźników, na które składa się kilka elementów (w przypadku zaproponowanej metody są to: wskaźnik logistyki zaopatrzenia, wskaźnik logistyki produkcji, wskaźnik logistyki dystrybucji, wskaźnik badań i rozwoju oraz wskaźnik marketingu). W celu obliczenia średniej dodaje się liczbę wskazań poszczególnych elementów składowych danego czynnika, a następnie uzyskaną sumę dzieli się przez liczbę jednostek, które dokonały tych wskazań.

Wskaźnik W_i może przyjmować wartości od 0 do 1, przy czym im wyższy jest wskaźnik, czyli $W_i \rightarrow 1$, tym w większym stopniu podejmowane są działania w danym obszarze w ramach łańcucha wartości.

Szczegółowy podział wskaźników łańcucha wartości został przedstawiony w tabeli 3.

Tabela 3. Wskaźniki łańcucha wartości

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik logistyki zaopatrzenia	<p>średnia liczba wskazań dotyczących odpowiednio pozyskiwania podstawowych surowców do produkcji, transportu zakupionych surowców do produkcji do zakładu produkcyjnego, magazynowania zakupionych surowców do produkcji w obszarze logistyki zaopatrzenia</p> <hr/> <p>liczba jednostek, które brały udział w badaniu</p>	skala podejmowania działań w łańcuchu dostaw w obszarze logistyki zaopatrzenia
Wskaźnik logistyki produkcji	<p>średnia liczba wskazań dotyczących odpowiednio wytwarzania materiałów – składników produktu, wytwarzania ważnych komponentów produktu, produkcji produktu finalnego, pakowania produktu finalnego, realizacji pełnego procesu technologicznego, co-manufacturingu, co-operatingu w obszarze logistyki produkcji</p> <hr/> <p>liczba jednostek, które brały udział w badaniu</p>	skala podejmowania działań w łańcuchu dostaw w obszarze logistyki produkcji

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik logistyki dystrybucji	średnia liczba wskazań dotyczących odpowiednio magazynowania produktów finalnych, kompletowania asortymentu, co-packingu, sprzedaży końcowym nabywcom, kompletacji dostawy produktów finalnych, transportu produktów finalnych w obszarze logistyki dystrybucji liczba jednostek, które brały udział w badaniu	skala podejmowania działań w łańcuchu dostaw w obszarze logistyki dystrybucji
Wskaźnik badań i rozwoju	średnia liczba wskazań dotyczących odpowiednio technologii wytwarzania, komponowania produktu, konfigurowania systemów, rozwiązań, w skład których wchodzi produkty przedsiębiorstwa lub dostawców w obszarze badań i rozwoju liczba jednostek, które brały udział w badaniu	stopień kontroli operacji w łańcuchu dostaw w obszarze badań i rozwoju
Wskaźnik marketingu	średnia liczba wskazań dotyczących opakowania, projektowania, wzornictwa opakowań, świadczenia usług około- i posprzedażnych, badań rynku, promocji i reklamy adresowanej do poszczególnych grup klientów, monitorowania poziomu obsługi klienta w obszarze marketingu liczba jednostek, które brały udział w badaniu	skala podejmowania działań w łańcuchu dostaw w obszarze marketingu
Wskaźnik usług finansowych	liczba wskazań dotyczących usług finansowych liczba jednostek, które brały udział w badaniu	skala podejmowania działań w łańcuchu dostaw w obszarze usług finansowych
Wskaźnik licencjonowania	liczba wskazań dotyczących licencjonowania m.in. produktów, znaków towarowych liczba jednostek, które brały udział w badaniu	skala podejmowania działań w łańcuchu dostaw w obszarze licencjonowania produktów, znaków towarowych itp.

Źródło: opracowanie własne.

Czwarta grupa obejmuje wskaźniki zasobów i kompetencji organizacji i pracowników, które pozwalają ocenić stopień ważności zasobów/kompetencji. W ogólnej postaci wskaźniki zasobów/kompetencji można przedstawić następująco:

$$W_z = \frac{M}{m}$$

gdzie:

W_z – wskaźnik zasobów/kompetencji,

M – średnia wartości zasobów/kompetencji,

m – maksymalna wartość przyjętej skali Likerta, przy czym maksymalna wartość oznacza najlepszą możliwą ocenę,

przy czym: średnia wartości zasobów/kompetencji obliczana jest na podstawie średniej oceny ważności zasobów/kompetencji z punktu widzenia konkurencyjności w poszczególnych obszarach, która dokonywana jest przy użyciu skali Likerta. W celu obliczenia średniej wartości dodaje się wartość oceny poszczególnych elementów składowych z danego obszaru, a następnie uzyskaną sumę dzieli się przez liczbę elementów składowych.

Wskaźnik może przyjmować wartości od 0 do 1, przy czym im wyższą wartość będzie miał wskaźnik, czyli $W_z \rightarrow 1$, tym ważniejsze są dane zasoby/kompetencje z punktu widzenia konkurencyjności.

Szczegółowy podział wskaźników zasobów/kompetencji został przedstawiony w tabeli 4.

Tabela 4. Wskaźniki zasobów/kompetencji

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik działalności badawczo-rozwojowej	średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio posiadanie własnych komórek B+R, wysokość budżetu na działalność B+R, nowoczesność wyposażenia technicznego komórek B+R, wiedzę kadr zatrudnionych w działalności B+R, współpracę z instytucjami naukowymi i/lub naukowo-badawczymi, zdolność do kreowania nowych produktów, zdolność do kreowania nowych technologii, zdolność do przewidywania zmian techniki i technologii oraz stopień informatyzacji prac B+R	stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze działalności badawczo-rozwojowej
	maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	
Wskaźnik produkcji	średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio stan parku maszynowego, elastyczność parku maszynowego, nowoczesność stosowanych technologii, zakres integracji pionowej czynności produkcyjnych, poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych, możliwości rozwoju mocy produkcyjnych, wiedzę i zdolności kierowników produkcji, kulturę techniczną pracowników, stopień informatyzacji procesów produkcyjnych	stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze produkcji
	maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	
Wskaźnik zarządzania jakością	średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio posiadane systemy zapewniania jakości, posiadane certyfikaty jakości produktów, stosowanie „filozofii” kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM), stosowane systemy motywacji do wysokiej jakości wykonania, stosowane systemy doskonalenia jakości procesów i produktów, świadomość „projakościową” pracowników, stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewnienia wysokiej jakości, wiedzę i zdolności kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości, stopień informatyzacji stosowanych systemów zarządzania jakością	stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze zarządzania jakością
	maksymalna wartość przyjętej skali Likerta	

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik logistyki zaopatrzenia	<p>średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio dostęp do źródeł zaopatrzenia, dogodność lokalizacji pod względem źródeł zaopatrzenia, znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia, zdolność do przewidywania zmian na rynkach zaopatrzenia, wiedzę i zdolności kadr logistycznych, sposoby powiązania z dostawcami, zakres integracji wstecz, skalę optymalizacji dostaw, stopień informatyzacji działalności logistycznej</p> <hr/> <p>maksymalna wartość przyjętej skali Likerta</p>	stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze logistyki zaopatrzenia
Wskaźnik marketingu	<p>średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio zdolność do zintegrowanego stosowania instrumentów marketingu-mix, znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach, zdolność do prognozowania zmian na obsługiwanych rynkach, znajomość konkurentów i stosowanych przez nich instrumentów konkurencyjnych, zdolność do przewidywania zachowań konkurentów, znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów, zdolność do przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji i zachowań klientów, możliwość wywierania wpływu przez marketing na kształtowanie produktów, wiedzę, doświadczenie i zdolności kadr zarządzających działalnością marketingową, wiedzę, doświadczenie i zdolności kadr zarządzających dystrybucją, wiedzę, doświadczenie i zdolności personelu sprzedaży, wiedzę, doświadczenie i zdolności pracowników odpowiedzialnych za promocję, wiedzę, doświadczenie i zdolności kadr zarządzających produktem, stopień informatyzacji działalności marketingowej</p> <hr/> <p>maksymalna wartość przyjętej skali Likerta</p>	stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze marketingu
Wskaźnik finansów	<p>średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio potencjał finansowy przedsiębiorstw, udział technicznego kosztu wytworzenia w kosztach całkowitych, poziom jednostkowych kosztów całkowitych, poziom jednostkowych kosztów stałych, poziom jednostkowych kosztów pracy, możliwość finansowania rozwoju z funduszy własnych, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, możliwości windykacji należności, zdolności w zakresie planowania przychodów i kosztów, stosowane systemy rachunkowości zarządczej, wiedzę i zdolności służb finansowo-księgowych</p> <hr/> <p>maksymalna wartość przyjętej skali Likerta</p>	stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze finansów
Wskaźnik zatrudnienia	<p>średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy motywacji pracowników, stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników, stosowane systemy szkoleń, wydajność pracy, innowacyjność i kreatywność pracowników, otwartość pracowników na zmiany, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa, znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników, orientację na wyniki, skłonność do rywalizacji, istnienie „ducha współpracy”, szacunek dla klienta i jego potrzeb, wiarę w sukces, znajomość języków obcych przez pracowników</p> <hr/> <p>maksymalna wartość przyjętej skali Likerta</p>	stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze zatrudnienia

cd. tab. 4

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik organizacji i zarządzania	<p>średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio wielkość przedsiębiorstwa, zdolności przywódcze kadr kierowniczych, klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej, posiadaną strategię rozwoju, zdolności w zakresie formułowania strategii, zdolności w zakresie wdrażania strategii, zdolności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom, zdolność do koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa, znajomość źródeł przewag konkurencyjnych konkurentów, zdolności w zakresie monitoringu otoczenia międzynarodowego, zdolność do prowadzenia monitoringu pozostałych elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa, zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, sprawność zarządzania operacyjnego, zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania, stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów, stopień formalizacji działań, sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji, zdolności w zakresie integrowania poszczególnych działań i funkcji w sprawne systemy i procesy, zdolności w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji, stosowane systemy motywacji kadry kierowniczej, zdolność do podejmowania ryzyka, wiedzę, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych, zdolności w zakresie zarządzania wiedzą, znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej, stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy, współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania</p> <hr/> <p>maksymalna wartość przyjętej skali Likerta</p>	<p>stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze organizacji i zarządzania</p>
Wskaźnik ogólnych zasobów	<p>średnia wartości zasobów/kompetencji określających odpowiednio wiarygodność przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, skumulowaną wiedzę (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych itp.), zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów, posiadanie lojalnych klientów, renomę marki przedsiębiorstwa, renomę marki produktu, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych, skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji), znajomość regulacji prawnych, dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania, zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu, zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa, własną sieć sklepów, centra dystrybucji, udział w aliansach strategicznych</p> <hr/> <p>maksymalna wartość przyjętej skali Likerta</p>	<p>stopień ważności zasobów/kompetencji w sferze ogólnych zasobów</p>

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią, piątą grupę stanowią wskaźniki działań na rzecz właścicieli organizacji, pozwalające ocenić stopień działań podejmowanych na rzecz właścicieli za pomocą wzoru w ogólnej postaci:

$$W_d = \frac{M}{n}$$

gdzie:

W_d – wskaźnik działania na rzecz właścicieli organizacji,

M – liczba wskazań danego działania,

n – liczba jednostek, które brały udział w badaniu.

Wskaźnik W_d może przyjmować wartości od 0 do 1, przy czym im wyższy jest wskaźnik, czyli $W_d \rightarrow 1$, tym w większym stopniu podejmowane są działania na rzecz właścicieli.

Szczegółowy podział wskaźników działań na rzecz właścicieli organizacji został przedstawiony w tabeli 5.

Tabela 5. Wskaźniki działań na rzecz właścicieli organizacji

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik potrzeb ekonomicznych	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących zaspokajania potrzeb ekonomicznych}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień zaspokajania potrzeb ekonomicznych
Wskaźnik świadczenia usług	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących oferowania korzystniejszych warunków świadczenia usług właścicielom organizacji}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień oferowania korzystniejszych warunków świadczenia usług właścicielom organizacji
Wskaźnik efektywności gospodarowania	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących wpływania na efektywność gospodarowania właściciela organizacji}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień wpływu na efektywność gospodarowania właściciela organizacji
Wskaźnik cen zbytu	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących oferowania wyższych cen zbytu dla właścicieli-producentów}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień oferowania wyższych cen zbytu dla właścicieli-producentów
Wskaźnik cen zaopatrzenia	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących oferowania niższych cen zaopatrzenia}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień oferowania niższych cen zaopatrzenia
Wskaźnik potrzeb gospodarczych	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących zaspokajania potrzeb gospodarczych}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień zaspokajania potrzeb gospodarczych
Wskaźnik potrzeb społecznych	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących zaspokajania potrzeb społecznych}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień zaspokajania potrzeb społecznych
Wskaźnik potrzeb kulturalnych	$\frac{\text{liczba wskazań dotyczących zaspokajania potrzeb kulturalnych}}{\text{liczba jednostek, które brały udział w badaniu}}$	stopień zaspokajania potrzeb kulturalnych

cd. tab. 5

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
Wskaźnik potrzeb edukacyjnych	liczba wskazań dotyczących zaspokajania potrzeb edukacyjnych	stopień zaspokajania potrzeb edukacyjnych
	liczba jednostek, które brały udział w badaniu	
Wskaźnik potrzeb socjalnych	liczba wskazań dotyczących zaspokajania potrzeb socjalnych	stopień zaspokajania potrzeb socjalnych
	liczba jednostek, które brały udział w badaniu	
Wskaźnik potrzeb mieszkaniowych	liczba wskazań dotyczących zaspokajania potrzeb mieszkaniowych	stopień zaspokajania potrzeb mieszkaniowych
	liczba jednostek, które brały udział w badaniu	

Źródło: opracowanie własne.

4. Wskaźniki analityczne elementów tworzących model biznesowy – wyniki badań spółdzielni mleczarskich

Empiryczna weryfikacja wskaźników analitycznych elementów konstytuujących model biznesowy została opracowana na podstawie wyników wywiadów bezpośrednich, przeprowadzonych z przedstawicielami wyższego kierownictwa spółdzielni mleczarskich za pomocą kwestionariusza wywiadu. Badanie obejmowało swoim zasięgiem spółdzielnie z sekcji 10.5 PKD z województw Polski Południowo-Wschodniej, tj. świętokrzyskiego, lubelskiego, podkarpackiego, małopolskiego i śląskiego. Do badania zostali zaproszeni przedstawiciele wszystkich spółdzielni, ale ze względu na skłonność spółdzielni do uczestnictwa w badaniu ostatecznie przebadano 20 spółdzielni, czyli ponad 33% populacji. Respondenci w ramach wywiadu bezpośredniego udzielali odpowiedzi na pytania ustrukturalizowane, które dotyczyły poszczególnych elementów składowych modelu biznesowego, tj. czynników wpływających na przychody ze sprzedaży, wartości dla klienta, łańcucha wartości, zasobów/kompetencji oraz działań na rzecz właścicieli. Kwestionariusz wywiadu zawierał również pytania częściowo ustrukturalizowane zadawane respondentowi w przypadku, gdy żadna z przedstawionych alternatywnych odpowiedzi nie odnosiła się jego zdaniem do spółdzielni, której był przedstawicielem.

Biorąc pod uwagę wyniki badań²⁰, można dokonać wyliczenia wskaźników czynników wpływających na przychody ze sprzedaży na podstawie wzorów przedsta-

²⁰ Ibidem, s. 121.

wionych w tabeli 1, a następnie dokonać oceny, który z nich w największym stopniu wpływa na przychody ze sprzedaży (tabela 6).

Tabela 6. Wskaźniki czynników wpływających na przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	Równanie	Wynik
Wskaźnik silnej marki	$\frac{2,67}{20}$	0,13
Wskaźnik skali działania	$\frac{9}{20}$	0,45
Wskaźnik lidera rynku	$\frac{4,5}{20}$	0,23
Wskaźnik działań w niszy rynkowej	$\frac{2}{20}$	0,10
Wskaźnik specjalizacji produkcji	$\frac{11}{20}$	0,55
Wskaźnik rozszerzania asortymentu	$\frac{10}{20}$	0,5
Wskaźnik przewagi czasowej	$\frac{4}{20}$	0,20
Wskaźnik koncentracji na wybranych działaniach w ramach łańcucha wartości	$\frac{1}{20}$	0,05
Wskaźnik kosztów działalności	$\frac{1}{20}$	0,05

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskaźników czynników wpływających na przychody ze sprzedaży (tabela 6) wskazują, że największy wpływ na przychody ze sprzedaży ma specjalizacja produkcji, a następnie rozszerzanie asortymentu i skala działania. Najmniejszy natomiast wpływ na przychody ze sprzedaży wywiera silna marka, koncentracja na wybranych działaniach w ramach łańcucha wartości oraz koszty działalności.

Na podstawie wyników badań²¹, w ramach, których respondenci dokonywali oceny stopnia ważności cech/elementów charakteryzujących ofertę dla końcowych nabywców według pięciostopniowej skali Likerta 1–5 (gdzie: 5 – cecha oferty niezwykle ważna, 4 – cecha oferty bardzo ważna, 3 – cecha oferty dość ważna, 2 – cecha oferty mało ważna, 1 – cecha oferty całkowicie nieważna), obliczono wskaźniki wartości dla klienta, a wyniki przedstawiono w tabeli 7.

²¹ Ibidem, s. 142.

Tabela 7. Wskaźniki wartości dla klienta

Wskaźnik	Równanie	Wynik
Wskaźnik ważności produktu	$\frac{4}{5}$	0,800
Wskaźnik ważności innowacji	$\frac{3,92}{5}$	0,784
Wskaźnik ważności opakowania	$\frac{4,06}{5}$	0,812
Wskaźnik ważności marketingu sprzedaży	$\frac{3,9}{5}$	0,780
Wskaźnik ważności dystrybucji	$\frac{3,99}{5}$	0,798
Wskaźnik ważności badań i rozwoju	$\frac{3,98}{5}$	0,796
Wskaźnik ważności jakości	$\frac{3,92}{5}$	0,784

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zawartych w tabeli 7 wynika, że najważniejszą cechą/elementem brany pod uwagę przy wyborze oferty przez końcowych nabywców jest opakowanie, w tym jego cechy użytkowe i wzornictwo, oraz sam produkt, a w szczególności jego składniki, naturalność, ekologiczność, zdrowotność, wartość odżywcza, szerokość asortymentu, zróżnicowanie produktu (dyferencjacja) oraz specjalizacja produkcji. Najmniej ważną zdaniem respondentów cechą/elementem oferty brany pod uwagę przez końcowych nabywców jest marketing sprzedaży, w tym indywidualizacja oferty, cena produktu, zakres usług przed-, około- i posprzedażnych, cena usług przed-, około- i posprzedażnych, warunki płatności, kredytowanie zakupów, specjalne warunki sprzedaży (rabaty), ceny promocyjne, ceny nowości, reklama, programy lojalnościowe, promocja konsumencka, *public relations*, *publicity* i dostępność informacji o ofercie/produktach.

Biorąc pod uwagę wyniki badań²², można wyliczyć wskaźniki łańcucha wartości na podstawie wzorów przedstawionych w tabeli 3 i dokonać oceny skali podejmowania działań w łańcuchu dostaw przez spółdzielnie (tabela 8).

²² Ibidem, s. 150–151.

Tabela 8. Wskaźniki łańcucha wartości

Wskaźnik	Równanie	Wynik
Wskaźnik logistyki zaopatrzenia	$\frac{14,33}{20}$	0,72
Wskaźnik logistyki produkcji	$\frac{10,43}{20}$	0,52
Wskaźnik logistyki dystrybucji	$\frac{11,5}{20}$	0,58
Wskaźnik badań i rozwoju	$\frac{13}{20}$	0,65
Wskaźnik marketingu	$\frac{12,83}{20}$	0,64
Wskaźnik usług finansowych	$\frac{13}{20}$	0,65
Wskaźnik licencjonowania	$\frac{9}{20}$	0,45

Źródło: opracowanie własne.

Gdy analizuje się dane zawarte w tabeli 8, wtedy okazuje się, że w największym stopniu w łańcuchu dostaw spółdzielnie podejmują działania w obszarze logistyki zaopatrzenia, a w szczególności dotyczy to pozyskiwania podstawowych surowców do produkcji, transportu zakupionych surowców do produkcji do zakładu produkcyjnego, czy magazynowania zakupionych surowców do produkcji. W najmniejszym stopniu zaś ich działania dotyczą licencjonowania produktów, znaków towarowych itp.

Na podstawie wyników badań²³ dotyczących zasobów/kompetencji, w ramach, których dokonywano oceny ich ważności z punktu widzenia konkurencyjności według pięciostopniowej skali Likerta 1–5 (gdzie: 5 – niezwykle ważny z punktu widzenia konkurencyjności, 4 – bardzo ważny, 3 – dość ważny, 2 – mało ważny, a 1 – całkowicie nieważny), na podstawie wzorów przedstawionych w tabeli 4, przeprowadzono obliczenia, a wyniki przedstawiono w tabeli 9.

Dane zamieszczone w tabeli 9 pokazują, że najwyższym stopniem ważności zasobów/kompetencji charakteryzuje się sfera zarządzania jakością, a w tym posiadane systemy zapewniania jakości, certyfikaty jakości produktów, stosowanie „filozofii” kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM), stosowane systemy motywacji do wysokiej jakości wykonania, stosowane systemy doskonalenia jakości procesów

²³ Ibidem, s. 187.

i produktów, świadomość „projakościowa” pracowników, stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewnienia wysokiej jakości, wiedza i zdolności kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości oraz stopień informatyzacji stosowanych systemów zarządzania jakością. Najmniej ważne okazały się natomiast zasoby/kompetencje obejmujące sferę produkcji, a w szczególności stan parku maszynowego, elastyczność parku maszynowego, nowoczesność stosowanych technologii, zakres integracji pionowej czynności produkcyjnych, poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych, możliwości rozwoju mocy produkcyjnych, wiedza i zdolności kierowników produkcji, kultura techniczna pracowników i stopień informatyzacji procesów produkcyjnych.

Tabela 9. Wskaźniki zasobów/kompetencji

Wskaźnik	Równanie	Wynik
Wskaźnik działalności badawczo-rozwojowej	$\frac{4,19}{5}$	0,838
Wskaźnik produkcji	$\frac{3,67}{5}$	0,734
Wskaźnik zarządzania jakością	$\frac{4,34}{5}$	0,868
Wskaźnik logistyki zaopatrzenia	$\frac{4,16}{5}$	0,832
Wskaźnik marketingu	$\frac{4,12}{5}$	0,824
Wskaźnik finansów	$\frac{4,24}{5}$	0,848
Wskaźnik zatrudnienia	$\frac{3,98}{5}$	0,796
Wskaźnik organizacji i zarządzania	$\frac{4,05}{5}$	0,810
Wskaźnik ogólnych zasobów	$\frac{4,16}{5}$	0,832

Źródło: opracowanie własne.

W celu określenia skali działań na rzecz właścicieli, na podstawie wyników badań²⁴ i wzorów przedstawionych w tabeli 5 dokonano obliczeń, a wyniki zamieszczono w tabeli 10.

²⁴ Ibidem, s. 192.

Tabela 10. Wskaźniki działań na rzecz właścicieli organizacji

Wskaźnik	Równanie	Wynik
Wskaźnik potrzeb ekonomicznych	$\frac{15}{20}$	0,75
Wskaźnik świadczenia usług	$\frac{11}{20}$	0,55
Wskaźnik efektywności gospodarowania	$\frac{2}{20}$	0,10
Wskaźnik cen zbytu	$\frac{2}{20}$	0,10
Wskaźnik cen zaopatrzenia	$\frac{11}{20}$	0,55
Wskaźnik potrzeb gospodarczych	$\frac{11}{20}$	0,55
Wskaźnik potrzeb społecznych	$\frac{7}{20}$	0,35
Wskaźnik potrzeb kulturalnych	$\frac{0}{20}$	0
Wskaźnik potrzeb edukacyjnych	$\frac{0}{20}$	0
Wskaźnik potrzeb socjalnych	$\frac{0}{20}$	0
Wskaźnik potrzeb mieszkaniowych	$\frac{0}{20}$	0

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 10 wyniki obliczeń dotyczące działań na rzecz właścicieli organizacji pokazują, że w największym stopniu spółdzielnie mleczarskie zaspokajają potrzeby ekonomiczne właścicieli, a w ogóle nie zaspokajają potrzeb kulturalnych, edukacyjnych, socjalnych i mieszkaniowych.

Reasumując wyniki badań, należy stwierdzić, że w największym stopniu model biznesowy analizowanych spółdzielni mleczarskich determinują:

- w ramach czynników wpływających na przychody ze sprzedaży – specjalizacja produkcji, a następnie skala działania i rozszerzanie asortymentu,
- w ramach wartości dla klienta – opakowanie, a następnie produkt i dystrybucja,
- w ramach łańcucha wartości – logistyka zaopatrzenia, a następnie badania i rozwój oraz usługi finansowe,

- w ramach zasobów/kompetencji – sfera zarządzania jakością, a następnie sfera finansów,
- w ramach działań na rzecz właścicieli – zaspokajanie potrzeb ekonomicznych.

5. Podsumowanie

W dobie kryzysu pojawiają się znaczne możliwości usprawnienia organizacji, na co w normalnych warunkach nie byłoby zgody interesariuszy i wystarczającej mobilizacji kierownictwa, a kondycja, w jakiej organizacja wyjdzie z kryzysu, zależy między innymi od kształtu modelu biznesowego²⁵. Prawdłowo skonstruowany model biznesowy bowiem umożliwia identyfikację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W związku z powyższym istotna staje się możliwość analizy i oceny elementów tworzących model biznesowy, tak aby można było w porę dokonać zmian mających na celu odnowienie i uatrakcyjnienie modelu biznesowego, który prowadziłyby do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Model biznesowy jest całościowym spojrzeniem na organizację, nie jest zatem koncentracją na wybranym jej komponencie, co oznacza, że zaproponowane narzędzie pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy w postaci wskaźników ma znaczącą wartość informacyjną. W artykule przedstawiono bowiem zbiór wskaźników umożliwiających ocenę stopnia wpływu poszczególnych czynników na przychody ze sprzedaży, stopnia ważności cech/elementów charakteryzujących ofertę dla końcowych nabywców, skali podejmowania działań w łańcuchu dostaw, stopnia ważności zasobów/kompetencji oraz skali działań na rzecz właścicieli organizacji. Zaproponowane wskaźniki obejmują swoim zakresem elementy konstruujące model biznesowy. Zalety i pojemność informacyjna wskaźników pozwala na ich wykorzystanie w praktyce. Świadomość wpływu poszczególnych składowych elementów konstruujących model biznesowy na te elementy pozwala dokonywać w porę potrzebnych zmian w modelu biznesowym, tak aby osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, będącą wynikiem zmian dokonanych na tej podstawie w strategii organizacji. Dodatkowo przedstawione wskaźniki umożliwiają porównywanie wszelkich informacji oraz badanie zależności między nimi zwłaszcza w organizacjach o zbliżonej wielkości i należących do tej samej branży.

²⁵ S. Gregorczyk, *Modele biznesowe przedsiębiorstw odpornych na kryzys*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016, s. 89.

Bibliografia

1. Baden-Fuller Ch., Mangematin V., *Business models: A challenging agenda*, „Strategic Organisation” 2013, 11(4).
2. Brzózka J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, 2.
3. Demil B., Lecocq X., *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, „Long Range Planning” 2010, 43.
4. Gregorczyk S., *Modele biznesowe przedsiębiorstw odpornych na kryzys*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016.
5. Hamel G., *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, 2002.
6. Hedman J., Kalling T., *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, „European Journal of Information Systems” 2003, 12.
7. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, 86(12).
8. Konieczna I., *Model biznesowy – kwestia definicji i komponentów*, „Zarządzanie strategiczne Quo Vadis, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania” 2013, t. 23, (2), red. R. Krupski.
9. Konieczna I., *Model biznesowy spółdzielni a model biznesowy przedsiębiorstw o innej formie organizacyjno-prawnej. Różnice, odrębność czynników sukcesów*, Difin, Warszawa 2015.
10. Konieczna I., *Model realizacji celów strategicznych a model biznesowy organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, 4
11. Mäkelä O., Pirhonen V., *The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System – Case: Value Network of Electric Mobility*, XXI. International RESER Conference „Productivity of Services Nextgen – Beyond Output/Input proceedings”, RESER, Hamburg, Germany, 7–9 September 2011.
12. McGrath R.G., *Business Models: A Discovery Driven Approach*, „Long Range Planning” 2010, 43.
13. Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, „Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania” 2009, red. R. Krupski.
14. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002.

15. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
16. Romanowska M., Winch S., *Najważniejsze determinanty odporności przedsiębiorstw na kryzys*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016.
17. Slywotzky A., Morrison D., Edelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
18. Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Author's Designed Index Method of Measurement of Business Model Elements

Summary

This article is aimed to work out the author's designed index method based tool to measure elements constituting a business model. The article presents a set of indices allowing for the evaluation of the level of impact of each factor on sales incomes, the level of importance of the features/elements characterising the offer for the end buyers, the scale of undertaken activities in the supply chain, the level of importance of assets/competences as well as the scale of activities in favour of the organisation owners. The empirical verification of analytical indicators was completed on the basis of direct interviews with representatives of top management of dairy cooperatives in the south of Poland. The research results prove that the business model in the analysed dairy cooperatives is determined to the greatest degree within the factors affecting sales incomes – by production specialisation, within customer values – by packaging, within supply chain – by supply logistics, within assets/competences – by the quality management area, and within activities in favour of owners – by the satisfaction of economic needs.

Keywords: business model, index analysis

Tomasz Łużak

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie rynku browarniczego

Streszczenie

Nisze rynkowe stanowią stosunkowo nowe zjawisko w gospodarce. W związku z tym w literaturze przedmiotu obserwuje się niewystarczającą liczbę publikacji z badań empirycznych poświęconych tej tematyce, w tym analizie przesłanek tworzenia się nisz rynkowych. Autor przybliża w tekście definicję oraz cechy nisz rynkowych, a także dokonuje identyfikacji i analizy przesłanek tworzenia się nisz rynkowych – zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym – na przykładzie branży browarniczej w Polsce.

Słowa kluczowe: nisze, strategie nisz rynkowych, rodzaje nisz, browary niszowe

Kody klasyfikacji JEL: L100, L110

1. Wprowadzenie

W miarę rosnącej złożoności oraz zmienności otoczenia przedsiębiorstwa poszukują różnych sposobów alokacji zasobów gwarantujących przetrwanie i tworzących możliwości dalszego rozwoju. Zarówno na rynku, jak i w literaturze zaobserwować można więc mnogość i różnorodność opcji strategicznych, stosowanych przez firmy wobec konkurentów. Jednym z takich wariantów jest obsługa i eksploatacja wąsko zdefiniowanych obszarów rynku – nisz. Nisze rynkowe są relatywnie nowym zjawiskiem w gospodarce, dlatego w literaturze przedmiotu obserwuje się ograniczoną liczbę publikacji z badań empirycznych poświęconych tej tematyce, a tym samym przesłankom powstawania rynków niszowych.

Przykładem branży, w której zaobserwować można liczne grono przedsiębiorstw realizujących strategię funkcjonowania w niszach rynkowych, jest branża browarnicza w Polsce. Branża ta w ostatnim ćwierćwieczu przeszła przez dwie charakterystyczne fazy: prywatyzacji i konsolidacji, w następstwie których osiągnęła fazę dojrzałości. Branża ta nie ewoluje jednak w stronę fazy schyłku, a raczej, w dużej części, przeżywa swoją drugą młodość. Dzieje się tak na skutek pojawienia się w ostatnich latach dziesiątek różnego rodzaju nowych, małych, alternatywnych browarów, które znalazły sobie na rynku miejsce w bezpiecznych niszach o różnorodnym charakterze. Nisze te powstały na skutek licznych zmian, jakie zaszły w sferze technologicznej, gospodarczej oraz w świadomości i nawykach społeczeństwa polskiego po 1989 r.

Celem artykułu jest identyfikacja przesłanek tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie branży browarniczej w Polsce. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez analizę branży browarniczej w Polsce. W artykule omówiono teoretyczne aspekty związane z pojęciem nisz rynkowych i przesłankami ich tworzenia się. Uwzględniono także kontekst historyczny rozwoju rynku.

2. Zagadnienie niszy rynkowej w literaturze przedmiotu

„Trudno znaleźć drugie takie słowo, wokół którego panowałoby równie duże zamieszanie znaczeniowe, jak wokół słowa «nisza» (zwłaszcza w aspekcie strategicznym)”¹.

¹ F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 45.

Dość powszechnym błędem podczas poruszania tematów związanych z niszami rynkowymi jest niewłaściwe interpretowanie pojęcia niszy rynkowej, głównie ze względu na jej utożsamianie z segmentem rynkowym. Dlatego, aby dobrze zrozumieć przesłanki tworzenia się nisz rynkowych, konieczne jest ich wcześniejsze jednoznaczne zdefiniowanie.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami niszy rynkowej o różnym poziomie szczegółowości. Jedną z najbardziej znanych i najczęściej przytaczanych definicji niszy rynkowej jest ta zaproponowana przez P. Kotlera², który niszę uważa za wąsko zdefiniowaną grupę nabywców szukającą ściśle określonych korzyści. Dodatkowo podkreśla on, że nisza rynkowa to część rynku mniejsza od segmentu rynku, wyodrębniona w wyniku głębszego podziału rynku. Natomiast J. Sander i P. Sander³ uważają, iż nisza rynkowa to dobrze zdefiniowany, trwały segment rynkowy o wspólnej charakterystyce i specyficznych potrzebach, który zawsze występuje, ale jest często przeoczany i niedostatecznie obsługiwany. W podobnym tonie, zwracając uwagę na aspekt stopnia zaspokajania potrzeb klientów, wypowiadają się W. Kroeber-Riel i F. Esch⁴, a także M. Danner⁵. Do kwestii poziomu obsługi nisz rynkowych odnoszą się także inne definicje, m.in. te zaproponowane przez W. Keegana, S. Moriarty i T. Duncana⁶, E. Borschberga i B. Staffelbacha⁷ oraz M. Marchesnaya⁸.

Na podobieństwo klientów obsługiwanych w niszach rynkowych zwracają uwagę, definiując niszę, m.in. D. Thilmany⁹ czy też T. Dalgic oraz M. Leeuw¹⁰. Natomiast

² P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 245.

³ J.B. Sander, P. Sander, *Niche and Grow Rich*, Entrepreneur Press, Irvine 2003, s. 22.

⁴ W. Kroeber-Riel, F.R. Esch, *Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, Kohlhammer, Stuttgart 2000, s. 219, za: M. Danner, *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002, s. 12.

⁵ M. Danner, *Strategisches...*, op.cit., s. 55.

⁶ W. Keegan, S. Moriarty, T. Duncan, *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, New York 1992, s. 269.

⁷ E. Borschberg, B. Staffelbach, *Marketing für kleine und mittlere Unternehmungen*, Verlag Paul Haupt, Bern 1990, s. 119.

⁸ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza rozwój w Polsce*, Poltext, Warszawa, 1994, s. 128–129.

⁹ D. Thilmany, *What are Niche Markets. What Advantages do They Offer?* Western Extension Marketing Committee, s. 1, <http://www.valueaddedag.org/nichemarkets/01whatarenichemarkets.pdf>; dostęp 7.12.2012.

¹⁰ T. Dalgic, M. Leeuw, *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, „European Journal of Marketing” 1994, vol. 28, no. 4, s. 40.

dla Strategora, czyli grupy francuskich naukowców, nisza to nic innego jak strategiczny podsegment rynku, wymagający specyficznej kombinacji czynników podaźowych (technologii, struktury kosztów, umiejętności i synergii) oraz popytowych (typu klienteli, kryteriów dokonywania zakupów, systemu dystrybucji oraz fragmentu rynku)¹¹.

Należy zaznaczyć, że oprócz bogactwa definicji niszy rynkowej w literaturze zagranicznej są także autorskie definicje polskich badaczy. Należy tutaj wymienić chociażby: M. Moszkowicza¹², A. Wiśniewskiego¹³, B. Pilarczyk, M. Sławińską, H. Mruka¹⁴, I. Penc-Pietrzak¹⁵, A. Kwiatkowskiego¹⁶, M. Guzka¹⁷ i J. Sałę¹⁸.

Warto na koniec zaznaczyć, iż nisza rynkowa traktowana jest bardzo często jako wynik pogłębionej segmentacji rynku. Dowodzą tego terminy, jakie pojawiają się w określaniu jej istoty: *mały segment*, *segment w segmencie*¹⁹, *specjalny segment*²⁰, *podsegment rynku*²¹, *wyspecjalizowany segment*²² czy *wąski segment rynku*²³.

Definicje niszy, co widać powyżej, podkreślają często niewielką skalę działalności, jednak odbywa się to na dużym poziomie ogólności, który nie pozwala na wyznaczenie precyzyjnych granic występowania niszy czy odróżnienie jej od

¹¹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 120.

¹² M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 158.

¹³ A. Wiśniewski, *Marketing*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001, s. 258; A. Wiśniewski, *Słownik marketingu*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne 1993, s. 28.

¹⁴ B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 221.

¹⁵ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 233.

¹⁶ F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces...*, op.cit., s. 45–46.

¹⁷ M. Guzek, *Nisze popytowe na rynkach zagranicznych i ich znaczenie dla rozwoju polskiego eksportu*, „Rynki Zagraniczne” 1996, nr 30(6025) z 9.03, dodatek „Informacje dla Biznesmena”, s. 4.

¹⁸ J. Sala, *Obsługa niszy rynkowej jako strategia marketingowa małych firm*, „Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia” 2001, z. 3, s. 163.

¹⁹ D. Jobber, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, Berkshire 1995, s. 572; T. Dalgic, M. Leeuw, M., *Niche...*, op.cit., s. 44.

²⁰ J.P. Guiltinan, G.W. Paul, *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, New York 1988, s. 152.

²¹ Strategor, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 590.

²² L. Brown, M.H.B. McDonald, *Competitive Marketing Strategy for Europe: developing, maintaining and defending competitive advantage*, MacMillan Press, London 1994, s. 258; E. Parrish, *Retailer's use of niche marketing in product development*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2010, vol. 14, no. 4, s. 556.

²³ P. Doyle, P. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Pearson Education, Harlow 2006, s. 158.

segmentu. Dlatego też samo kryterium wielkości nie powinno być kluczowe przy definiowaniu niszy rynkowej.

Jak wynika z powyższego przeglądu, pojęcie niszy rynkowej jest zdecydowanie niejednoznaczne i mało precyzyjne. Co więcej, stosowane jest przez autorów w różnych kontekstach, a jego znajomość oraz interpretacja w literaturze mają w dużym stopniu wymiar intuicyjny. Dodatkowo, brak precyzyjnych, jasnych ram definiujących ten termin implikuje trudności ustalenia granic występowania niszy rynkowej²⁴.

Choć autorzy bardzo różnie podchodzą do definiowania niszy rynkowej, to większość występujących definicji zawiera w sobie bądź uwypukla podobne aspekty i elementy, takie jak: niewielka/wąska grupa klientów o specyficznych potrzebach, mały rynek, specjalizacja i segmentacja, brak zainteresowania firm działających na rynku masowym. Jednak przede wszystkim nisza rynkowa związana jest z małą skalą działalności w stosunku do całej branży, w której funkcjonuje.

3. Przesłanki tworzenia nisz rynkowych w literaturze przedmiotu

Przesłanek tworzenia się nisz rynkowych można upatrywać w wielu obszarach. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się w tym kontekście zachodzące zmiany w sferze **technologicznej**, **społeczno-kulturowej** oraz **gospodarczo-ekonomicznej**.

W procesie tworzenia się nisz rynkowych największe znaczenie miały zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach w pierwszym z wymienionych obszarów. Można stwierdzić, że zmiany w pozostałych dwóch sferach stanowią wynik **przeobrażeń**, jakie zaszły właśnie w **sferze technologicznej**.

Kilkanaście lat temu świat wszedł w epokę niezwykle szybkich, intensywnych i zakrojonych na niespotykaną wcześniej skalę przemian w absolutnie wszystkich obszarach czy dziedzinach. Głównym akceleratorem tychże zmian było upowszechnienie się Internetu – zjawiska, które jako pierwsze w historii medium, a właściwie multimedium, pośrednio lub bezpośrednio ma wpływ na życie praktycznie każdego człowieka. To dzięki Internetowi człowiek otrzymał możliwość m.in. dostępu do wręcz nieograniczonych, aktualizowanych na bieżąco i ciągle rosnących

²⁴ D. Siemieniako, *Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i nisza cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Marketing Serwis” 1997, nr 11, s. 10; M. Trachsel, *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007, s. 6–9, 70.

zasobów wiedzy, bez względu na miejsce i czas. To także głównie dzięki Internetowi i wszystkim związanym z nim kanałom komunikacji, jak np. strony internetowe, fora i blogi internetowe, maile, wiki, serwisy społecznościowe, komunikatory, konsumenci otrzymali nielimitowany i stały dostęp do informacji dotyczącej produktów i usług, ich wytwórców, składu, miejsca wytwarzania, specyfikacji czy cen. Należy tutaj zaznaczyć, że wiedza ta nie ogranicza się dzisiaj do jednego regionu, kraju czy nawet kontynentu – sieć spowodowała, iż konsumenci mogą wymieniać ze sobą, w zasadzie bez żadnych przeszkód, wszelkie informacje w skali globalnej. Gwałtowny rozwój technologii internetowych spowodował także rozkwit handlu elektronicznego – nowego kanału dystrybucji, którego podstawowymi cechami są: ciągła dostępność oraz skrócenie dystansu fizycznego. Z kolei duże tempo postępu technicznego, widoczne chociażby w dynamicznym rozwoju nowoczesnych metod produkcji, pozwala na precyzyjniejsze dostosowanie oferty do wymagań i oczekiwań nabywców, żądających większej liczby produktów, ich większego zróżnicowania i wyższej jakości²⁵ – nawet w skali pojedynczego klienta, ale jednocześnie przyczynia się do skrócenia cyklu życia tychże produktów. W wyniku tego następuje dalszy podział pracy, który sprzyja powstawaniu kolejnych nisz rynkowych²⁶.

Kolejna grupa zmian zachodzących w ostatnich latach w motywacjach konsumentów, skutkujących powstawaniem nisz rynkowych, **związana jest z szeroko rozumianą sferą społeczno-kulturową.**

Nabywcy w procesie zakupowym przykładają coraz większą wagę do aspektów estetycznych, etycznych i ekologicznych. Istotną rolę zaczynają odgrywać osobiste przekonania i wartości klientów, np. te dotyczące zdrowego i aktywnego trybu życia czy troski o zachowanie regionalnej tożsamości. Niezmiernie istotnym czynnikiem wyboru obecnych czasów stała się moda – rozumiana nie tylko w kontekście ubioru, lecz także ilości i sposobu spędzania wolnego czasu, miejsca zamieszkania, marki prowadzonego pojazdu czy stylu życia. Ludźmi coraz częściej kieruje chęć wyróżniania się w swoim środowisku (a przynajmniej nieodstawania od innych), posiadania prestiżu, podnoszenia lub sankcjonowania swojego statusu zawodowego i społecznego oraz posiadania czegoś unikalnego, trudno dostępnego dla mas.

Pojawiają się nowe grupy konsumentów, jak np. „gadżeciarze” – młodzi nabywcy, którzy są szczególnie podatni i wrażliwi na wszelkie zmiany i nowinki technologiczne

²⁵ L. Radder, *Mass customization and mass production*, „The TQM Magazine” 1999, vol. 11, iss. 1, s. 35–36; R. McKenna, *Marketing in an Age of Diversity*, „Harvard Business Review” 1988, September–October, s. 88; M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 3.

²⁶ M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 2.

oraz wszystko to, co niesie ze sobą nowoczesność. Systematyczne bogacenie się społeczeństw powoduje z kolei wyodrębnianie się grupy klientów o wyższych dochodach, tzw. elit ekonomicznych²⁷, którzy poszukują oryginalnych i często kosztownych dóbr czy usług. Na zmiany w motywacjach zakupowych konsumentów oddziałuje także proces szybkiego starzenia się społeczeństw, objawiający się chociażby stale zwiększającym się popytem na specyficzne, dedykowane dla osób w dojrzałym wieku dobra. Z drugiej strony przesunęła się granica wieku, od której młodzież często sama decyduje o sposobie i zakresie zaspokajania swoich potrzeb²⁸.

Nabywcy częściej i w większym stopniu zmieniają lub uszczegółwiają swoje potrzeby i decyzje zakupowe. Wymagania coraz większej liczby konsumentów dotyczą już nie tylko samego produktu czy usługi, lecz także czasu i miejsca jego nabywania (konsumowania), a także sposobu dostarczenia. Współczesny konsument oczekuje zindywidualizowanego podejścia poprzez zaangażowanie go w dialog zarówno w momencie zakupu, jak i przy procesie projektowania produktu oraz już po zawarciu transakcji, albowiem nie chce być wyłącznie pasywnym i cichym odbiorcą przekazywanych mu treści²⁹. W związku z tym potrzeby nabywców stają się coraz bardziej wyrafinowane, ekscentryczne i oryginalne, a oni sami poszukują produktów i usług przeznaczonych specjalnie dla nich.

Klient XXI w. jest także niesłuchanie wybredny, sceptyczny i wymagający, a na dodatek doskonale poinformowany, wyedukowany i świadomy alternatywności rozwiązań wyboru oraz różnorodności wariantów produktów³⁰. Dlatego też charakteryzuje się on również racjonalizacją zakupów, analizą wydatków, mniejszą lojalnością w stosunku do marek, zmiennością podejmowania decyzji i postępowania na rynku, brakiem zaufania do tradycyjnych, masowych form komunikacji oraz krytycznym stosunkiem do standardowych ofert³¹. W konsekwencji obecni konsumenci są coraz mniej podatni na wpływ wszechobecnej reklamy.

²⁷ K. Jasiński, *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002, s. 20–35.

²⁸ J. Sawicki, *Handel detaliczny w 2010 r.*, „Marketing i Rynek” 2006, 2, s. 39–41.

²⁹ Ch. Petersen, A. Toop, *Sales Promotion in Postmodern Marketing*, Gower, Hampshire 1994, s. 20; R. McKenna, *Marketing in an Age...*, op.cit., s. 93–94; D.D. Schoenbachler, G.L. Gordon, D. Foley, L. Spellman, *Understanding consumer database marketing*, „Journal of Consumer Marketing” 1997, vol. 14, iss. 1, s. 6–7.

³⁰ R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 93.

³¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 19–30.

Reasumując, na podstawie analizy wyżej opisanych przykładów, można stwierdzić, że ani obecne rynki, ani tworzący je klienci nie są homogeniczni w swej naturze, co także sprzyja powstawaniu kolejnych nisz rynkowych³².

Ostatnia grupa przesłanek tworzenia się nisz rynkowych związana jest ze **zmianami w obszarze gospodarczo-ekonomicznym**. Przykładowo, w ostatnich dekadach wiele przedsiębiorstw stanęło przed wyzwaniami związanymi z cyklicznymi kryzysami gospodarczymi – okresami stagnacji czy nawet recesji połączonymi czasem ze znacznymi podwyżkami cen ropy naftowej, co przekłada się na mniejsze wydatki konsumentów i jednocześnie większą konkurencję. Wiele branż, zwłaszcza tych dojrzałych, boryka się także z nadwyżką mocy produkcyjnych, przerostem liczby punktów handlowych czy produktów w ofercie, dużym nasyceniem rynków oraz ogromną konkurencją ze strony tanich producentów z Dalekiego Wschodu, co powoduje z kolei w tych obszarach spadek cen, będący często wynikiem wyniszczających wojen cenowych³³. Do tego dochodzi jeszcze proces błyskawicznej internacjonalizacji wiedzy i narzędzi skutecznego zarządzania³⁴ oraz deregulacji rynków³⁵. Dotychczasowe długotrwałe źródła przewagi konkurencyjnej przekształcają się więc w metody walki z konkurencją, ale o charakterze tymczasowym.

Inną przesłanką powstawania nisz rynkowych o charakterze ekonomicznym jest poprawa efektywności produkcji i spadające koszty wytwarzania dóbr w niewielkich wolumenach czy dostarczania usług na niewielką skalę³⁶. Jeszcze kilkanaście lat temu ogromny problem stanowiły koszty związane z przygotowywaniem produktów i usług pod konkretne wymagania klienta. Argumentem przemawiającym na korzyść masowej produkcji była możliwość skierowania oferty do potencjalnie największego rynku, co z kolei skutkowało osiągnięciem efektów skali³⁷. Obecnie możliwość masowej indywidualizacji, gdzie koszt wytworzenia sztytgo na miarę produktu może być w skrajnych przypadkach niższy niż koszt produkcji wyrobu

³² A. Kara, E. Kaynak, *Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation*, „European Journal of Marketing” 1997, vol. 31, no. 11/12, s. 873; R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 88; M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 2–4.

³³ E. Parrish, *Retailer's...*, op.cit., s. 546.

³⁴ M. Smolarek, *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanista” 2008, 1, s. 53.

³⁵ R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 89.

³⁶ M. Rosenbaum, M. Monßen, *Wissen: Mittelstand. Nischenmarketing Strategische Alternative zur Zukunftssicherung*, „Absatzwirtschaft” 2004, 11, s. 30; http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004040,an=110401009, dostęp 17.04.2013.

³⁷ M. Makowski, *Nisza rynkowa jako czynnik determinujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Zarządzanie i Edukacja” 2006, nr 47, s. 83.

standardowego, jest następstwem czterech podstawowych czynników: uelastycznienia się metod sprzedaży i metod wytwarzania, pojawienia się komputerów oraz nowoczesnych metod zbierania, przechowywania i przekazywania informacji³⁸.

Przesłanek podejmowania działalności w niszach rynkowych przez przedsiębiorstwa w wymiarze rynkowym można również upatrywać w samej koncepcji cyklu życia sektora. Chodzi zasadniczo o korelację pomiędzy dojrzałością danego rynku a liczbą występujących na nim i eksploatowanych nisz. Rynki dojrzałe charakteryzują się zazwyczaj wysokim stopniem konsolidacji i nasycenia. W fazie dojrzałości i konsolidacji branż bardzo trudno jest przetrwać firmom, które nie należą do rynkowej czołówki. Udziały rynkowe przejmują giganci, oferujący maksymalnie wystandaryzowane produkty, natomiast małe przedsiębiorstwa są przez nich przejmowane lub po prostu upadają. Z kolei inne przedsiębiorstwa napotykać coraz większe problemy ze znalezieniem dla siebie odpowiedniej przestrzeni rynkowej, zapewniającej rozwój. Zjawisko to nie oznacza jednak, że tego typu podmioty są skazane na porażkę. Jedną z alternatyw jest realizowanie przez nie strategii konkurencji, zakładającej funkcjonowanie w niszy rynkowej, która może zapewnić im nie tylko utrzymanie na rynku i brak bezpośredniej konkurencji z największymi graczami, lecz także pożądaną stopień rozwoju. W ten sposób na rynkach dojrzałych przedsiębiorstwa w naturalny sposób wchodzić w nisze rynkowe.

Kolejne przesłanki tworzenia się nisz o charakterze ekonomicznym związane są ze specyfiką małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz rolą, jaką odgrywają w gospodarce. Przedsiębiorstwa te, wskutek globalizacji i ekspansji globalnych koncernów, zostały zepchnięte z rynków masowych właśnie w nisze rynkowe. Podczas gdy główni gracze z reguły skupiają swoją działalność na podstawowych segmentach rynku, MSP skrupulatnie penetrują rynek w poszukiwaniu nisz rynkowych. Specyficzne cechy niewielkich firm, takie jak np. wysoki potencjał innowacyjny, bliskie więzi z klientami, duża elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji, węższy horyzont zarządzania czy niewielki potencjał gospodarczy, sprawiają, że są one szczególnie predestynowane do funkcjonowania na rozdrobnionych, fragmentarycznych rynkach – niszach³⁹. Tezę tę potwierdzają badania, które pokazują, że małe firmy skłonne są raczej do poszukiwania lub budowania niszy rynkowej niż do adaptacji

³⁸ B. Pokorska, *Strategie działania w niszach rynkowych*, Instytut Rynku Wewnętrzznego i Konsumpcji, Warszawa 2006, s. 10; A. Kara, E. Kaynak, *Markets...*, op.cit., s. 880.

³⁹ J. Sala, *Obsługa...*, op.cit., s. 163, 165; M. Marchesnay, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 128–129.

strategii konfrontacji konkurencyjnej⁴⁰. Strategia unikania bezpośredniego konkurowania MSP z globalnymi koncernami jest zasadna także z powodu dysproporcji w wielkości ich zasobów⁴¹.

Tabela 1. Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych

Sfera/Grupa zmian	Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych
Technologiczna	Rozwój Internetu, w tym aplikacji i narzędzi komunikacji internetowych Dostęp do aktualnych informacji bez względu na czas i miejsce Rozwój handlu internetowego Postęp techniczny
Spoleczno- -kulturowa	Zmiany w motywacjach konsumentów Zmieniające się style życia Większe zapotrzebowanie konsumentów na wolny czas Moda i chęć wyróżnienia się Rozwój rynków mniejszości (np. <i>Yuppie</i> , gadzeciaraże, otyli, wysocy, rodziny bez dzieci) Starzejące się społeczeństwa Polaryzacja społeczeństw pod względem zamożności Wzrost oczekiwań na indywidualizację ofert Rosnąca świadomość i siła konsumentów Spadek przywiązania do marek Nadmiar reklamy i jej mniejsze oddziaływanie na konsumentów
Gospodarczo- -ekonomiczna	Cykliczne kryzysy gospodarcze Niewielka różnorodność na rynku i jego umasowienie Przerost liczby dostępnych produktów, usług i sklepów Deregulacja rynków Błyskawiczny transfer wiedzy stanowiącej (chwilowo) źródło przewagi konkurencyjnej Niskie koszty produkcji nawet przy niewielkich wolumenach Osiągnięcie fazy dojrzałości przez niektóre sektory Wysoki stopień koncentracji i konsolidacji wybranych rynków Globalizacja gospodarki Zdominowanie niektórych rynków przez międzynarodowe korporacje „Zepchnięcie” MSP z rynków głównych przez duże przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Wszystkie wspomniane powyżej zmiany powodują coraz głębszy podział rynków, a także powstawanie zupełnie nowych luk – nisz rynkowych. Najczęściej, używając

⁴⁰ K. Mazur-Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 6, s. 51–53; Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 321; B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, s. 303.

⁴¹ A. Zuchella, G. Palamara, G., *Niche strategy and export performance*, „Advances in International Marketing” 2007, vol. 17, s. 66; M. Trachsel, *Nischenstrategien...*, op.cit., s. 2, 4, 9, 103.

typologii F. Krögera, A. Vizjaka i A. Kwiatkowskiego⁴², powstają w ten sposób nisze produktowe, grup docelowych i geograficzne, nieco rzadziej nisze marki (brandingowe), innowacji czy też nisze będące rozszczepieniem rynku. Strategia niszy rynkowej polega na eksploatacji jednej lub kilku tego typu nisz. Najistotniejsze powody powstawania nisz rynkowych zostały podsumowane w tabeli 1.

Podsumowując, można powiedzieć, że przedsiębiorstwa wchodzą w nisze rynkowe z różnych powodów. W działaniu takim upatrują swojej unikalnej szansy i recepty na sukces. Część z nich świadomie obiera ścieżkę rozwoju niszowego, pozostałe zaś są po prostu do takiego wyboru zmuszone. Dzieje się tak, albowiem z jednej strony jeszcze nigdy postęp technologiczny nie sprzyjał tak bardzo rozwojowi nisz rynkowych, ale z drugiej strony jeszcze nigdy warunki rynkowe nie obliżowały tak wielu przedsiębiorstw do oparcia swojej działalności na rynkach niszowych.

Należy mieć na uwadze, iż opisane powyżej zjawiska dotyczą jedynie ogólnych trendów, które intensyfikują procesy tworzenia się nisz rynkowych. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu zauważyć można ewidentny brak badań sektorowych z zakresie przesłanek tworzenia się nisz rynkowych.

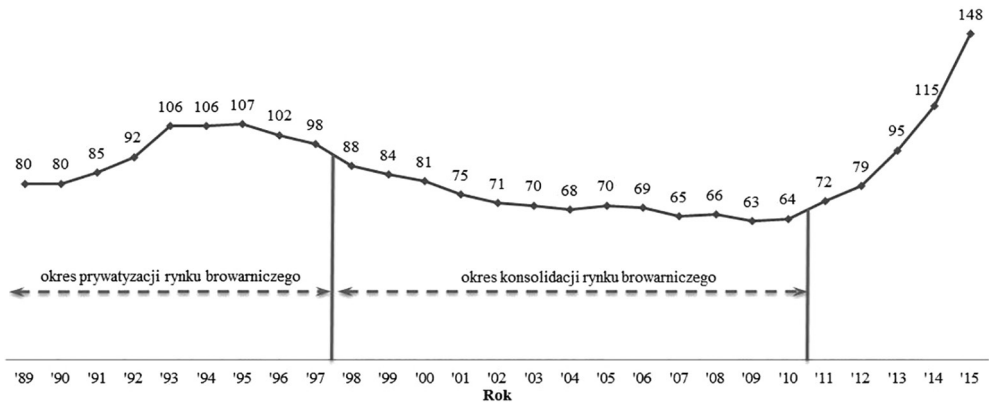
4. Przesłanki tworzenia się nisz rynkowych na przykładzie branży browarniczej w Polsce

Przeprowadzona przez autora w latach 2015–2016 analiza rynku browarniczego w Polsce jednoznacznie wskazuje, że wymieniane w literaturze przedmiotu przesłanki powstawania nisz rynkowych znajdują empiryczne potwierdzenie właśnie na przykładzie branży browarniczej. Zakres wspomnianych badań obejmował m.in. identyfikację producentów piwa i ich typologię, analizę cyklu życia sektora producentów piwa, mapę grup strategicznych, wskaźniki stopnia koncentracji sektora oraz makroekonomiczne dane dotyczące produkcji i konsumpcji piwa w Polsce. Badania miały charakter ilościowy i wtórny, a więc opierały się na wykorzystaniu i analizie istniejących informacji. Źródłem danych wtórnych w tych badaniach były informacje pochodzące z urzędów statystycznych, organizacji branżowych, przedsiębiorstw zajmujących produkcją i sprzedażą piwa, internetowych portali i forów poświęconych tematyce browarnictwa, a także z artykułów z gazet codziennych i czasopism.

⁴² F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces...*, op.cit.

Zrealizowane badania pokazały, że w ostatnich latach w Polsce można zaobserwować dynamiczny wzrost liczby niewielkich, wyspecjalizowanych browarów, realizujących bardzo różnorodne modele biznesowe i zajmujących różne nisze rynkowe. Dzieje się tak po kilkunastu latach drastycznego spadku liczby funkcjonujących browarów (rysunek 1).

Rysunek 1. Liczba browarów produkujących piwo w Polsce w latach 1990–2015*



* Bez browarów kontraktowych, których na koniec 2015 r. funkcjonowało ponad 50.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z portalu browar.biz oraz strony <https://maps.google.pl/maps/ms?msid=210456649593627098413.0004bd8cc5610dd485fe7&msa=0&dg=feature>, dostęp 10.01.2016.

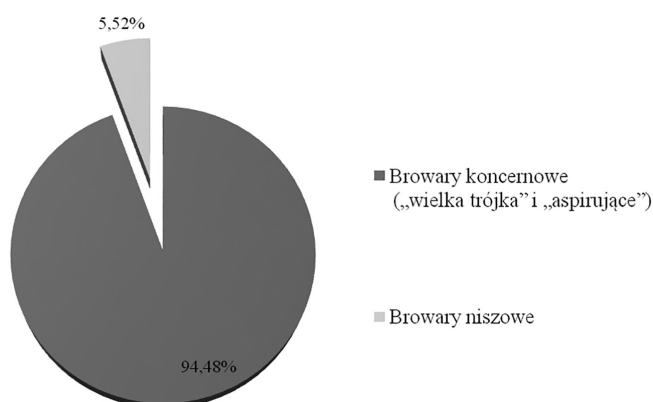
Tak duży wzrost liczby działających, niszowych podmiotów na rynku browarniczym w Polsce wynika ze zmian zachodzących w różnych dziedzinach rynku. Jak wskazano w części teoretycznej artykułu, zmiany te można przypisać zasadniczo do jednego z trzech obszarów o charakterze:

- **gospodarczo-ekonomicznym** (jako wynik wysokiego stopnia konsolidacji i koncentracji rynku, dojrzałości sektora i niewielkiej różnorodności na rynku i jego umasowienia),
- **społeczno-kulturowym** (jako wynik wzrostu świadomości konsumentów i polaryzacji społeczeństwa pod względem zamożności),
- **technologicznym** (jako wynik dynamicznego rozwoju technologii internetowych).

Pierwsza z wymienionych w obszarze gospodarczo-ekonomicznym przesłanek tworzenia się nisz rynkowych w Polsce związana jest ze **strukturą i specyfiką rynku browarniczego**, który, na skutek procesów prywatyzacyjnych i konsolidacyjnych, jest bardzo skoncentrowany. Ponad 94% udziałów ilościowych w rynku przypada na browary koncernowe, czyli na „wielką trójkę” – Grupę Żywiec, Carlsberg Polska

i Kompanię Piwowarską oraz na browary „aspirujące” – Van Pura oraz Perłę – Browary Lubelskie. Jedynie nieco ponad 5% rynku jest w rękach browarów niszowych (rysunek 2).

Rysunek 2. Udziały rynkowe browarów w Polsce w 2015 r.



Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie danych GUS i browarów, dostęp 10.01.2016.

Warto także zwrócić uwagę na trendy w zakresie udziałów rynkowych browarów w Polsce. Jeszcze na początku poprzedniej dekady browary nienależące do „wielkiej trójki” posiadały udziały w rynku na poziomie ok. 34% (2001 r.). Procesy konsolidacyjne oraz znaczne wydatki na marketing pozwoliły jednak trzem największym graczom na zwiększenie udziałów rynkowych do poziomu ponad 88% (2009 r.). W ostatnich latach można jednak zauważyć zmianę tego trendu – na popularności zyskują pozostałe browary, co stwierdza się na podstawie spadającego wskaźnika koncentracji CR3 (tabela 2).

Tabela 2. Wskaźnik koncentracji dla trzech największych przedsiębiorstw w sektorze producentów piwa w Polsce w latach 1997–2014

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CR (3)	0,652	0,665	0,666	0,660	0,660	0,690	0,770	0,816	0,835
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CR (3)	0,827	0,855	0,877	0,883	0,866	0,841	0,839	0,821	0,812

Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie danych GUS, Kompanii Piwowarskiej, Grupy Żywiec, Carlsberg Polska oraz artykułu: Z. Gołaś, M. Ścibek, *Analiza tendencji zmian na polskim rynku piwa*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2010, 1(15), s. 69.

Wysoki stopień koncentracji sektora sprawia, że małe podmioty, które chcą funkcjonować na rynku, zmuszone są do poszukiwania alternatywnych sposobów i obszarów działania. Dzięki temu identyfikowane lub nawet tworzone są nisze rynkowe, które zapewniają mniejszym przedsiębiorstwom bezpieczne, zazwyczaj bardzo rentowne funkcjonowanie na niewielkim, ale jasno określonym obszarze rynku.

Drugim zasadniczym powodem tworzenia się nisz o charakterze gospodarczo-ekonomicznym jest **osiągnięcie fazy dojrzałości przez branżę browarniczą w Polsce**. O tym, że rynek browarniczy w kraju już kilka lat temu osiągnął dojrzałość, przemawia wiele faktów: znaczący wzrost eksportu polskiego piwa, malejąca dynamika wzrostu produkcji i słabnący wzrost popytu nabywców, wspomniany wcześniej wysoki stopień koncentracji sektora, ostra walka konkurencyjna, często o charakterze cenowym, coraz bardziej wymagający i wybredni konsumenci, duże znaczenie reklamy, spadek udziałów rynkowych największych graczy czy zbliżenie się Polski w rankingu do trzech krajów o największym spożyciu piwa *per capita* na świecie. Dotychczasowym największym producentom piwa coraz trudniej też o innowacje bądź o nowe cechy produktowe, które miałyby podtrzymać zainteresowanie konsumentów⁴³.

Tworzenie się nisz rynkowych na rynkach dojrzałych jest ściśle związane z cyklem życia rynków niszowych. Należy podkreślić, iż większość rynków masowych wywodzi się z rynków niszowych⁴⁴. Analizując cykl życia produktu można dojść do wniosku, że prawie zawsze ma on znamiona niszowego w fazie wprowadzenia. W miarę rozwoju i powiększania się branży przekształca się on w produkt masowy lub przynajmniej produkt charakterystyczny dla danego segmentu. Następnie produkt ten osiąga dojrzałość, a rynek – nasycenie, co wymusza pojawienie się innowacji, która powoduje, że niektóre rynki i produkty masowe znów stają się niszowymi⁴⁵. Jednocześnie powstają kolejne nieznanne dotąd nisze i segmenty, głównie ze względu na pojawianie się nowych potrzeb przyczyniających się do podziału rynku na mniejsze, homogeniczne grupy⁴⁶.

Kolejna rynkowa przesłanka pojawienia się tak dużej liczby nowych inicjatyw browarniczych związana jest z **ubogością oferty** dostępnych piw przed rokiem 2010.

⁴³ J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwia, Kraków–Kluczbork 2002, s. 79–91; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 194.

⁴⁴ R. McKenna, *Marketing...*, op.cit., s. 91.

⁴⁵ T. Dalgic, M. Leeuw, *Niche...*, op.cit., s. 48.

⁴⁶ D. Siemieniako, *Strategia...*, op.cit., s. 12.

Ubogość ta polegała na oferowaniu zazwyczaj maksymalnie kilku rodzajów piwa przez każdy z działających ówczesnie browarów. W latach 90. XX w. upadek jedyne browaru w Polsce, warzącego tradycyjne polskie piwo grodziskie, rozpoczął dominację bezsmakowych, mało charakterystycznych *lagerów* na rynku piwnym. Niemal w zaniku był sztandarowy produkt polskiego piwowarstwa – porter bałtycki. Taki stan był wynikiem celowej polityki browarów koncernowych, które, posiadając ponad 80%⁴⁷ wciąż rosnącego rynku, nie były zainteresowane dywersyfikacją swoich portfolio ofertowych. Nawet małe browary, z nielicznymi wyjątkami, produkowały w tych czasach to samo co większe zakłady, a konkurencja odbywała się wyłącznie na płaszczyźnie cenowej. Innym efektem ubocznym ekspansji browarów koncernowych była rewolucja w metodach jego produkcji. Polegała ona na zastąpieniu klasycznej technologii fermentacji otwartej (kadzie fermentacyjne) z rozległymi piwnicami tanków leżakowych do dojrzewania piwa przez technologię tankofermentorów, czyli zbiorników cylindryczno-stożkowych, w których proces fermentacji i dojrzewania mógł przebiegać bez konieczności przetaczania piwa między zbiornikami⁴⁸. Dodatkowo, w celu obniżenia kosztów produkcji, doszło masowe posiłkowanie się sztucznymi ekstraktami, enzymami, utrwalaczami i polepszaczami smaku. Przez tego typu zabiegi piwo znacznie straciło na smakowitości i jakości, a w opinii wielu nabywców piwo z różnych browarów zaczęło smakować bardzo podobnie.

Jednocześnie na rynku funkcjonowała znacząca liczba klientów, których potrzeby nie były w ogóle lub przynajmniej w należyтым stopniu zaspokajane przez ówczesnych oferentów. Zaczęli oni poszukiwać alternatywnych produktów. Dlatego kilka lat temu zaczęto odtwarzać w małych browarach stare receptury piwne, stanowiące niegdyś jedyną alternatywę dla *lagerów*. W ślad za piwem grodziskim poszły inne style piwne – piwowarzy zaczęli warzyć *witbiery*, *weizeny*, *stouty*, *portery* czy *AIPA*. W ten sposób zagospodarowane zostały liczne nisze produktowe i innowacji. Oferta browarów niszowych dowiodła, jak bardzo poszczególne piwa mogą różnić się od siebie. Obecnie na portalach poświęconych browarnictwu można spotkać oceny lub recenzje ponad 3000 piw produkowanych obecnie lub jakiś czas temu w Polsce⁴⁹.

Druga grupa przesłanek powstawania nisz w branży browarniczej w Polsce związana jest ściśle ze **zmianami o charakterze społeczno-kulturowym**. Do powstania

⁴⁷ Por. tabela 2.

⁴⁸ Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego w Polsce „Browary Polskie”, *Najlepsze dostępne techniki (BAT). Wytyczne dla przemysłu piwowarskiego*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa, kwiecień 2005, s. 4.

⁴⁹ Por. nachmieleni.pl, ocen-piwo.pl, beerpubs.pl, dostęp 04.01.2017.

browarów niszowych przyczyniła się bowiem także **rosnąca świadomość konsumentów**. Piwna rewolucja rozpoczęła się w zdominowanych przez *lagery* Stanach Zjednoczonych i z biegiem lat zaczęła przechodzić również na kolejne kraje europejskie. Stąd też podczas zagranicznych podróży pochodzący z Polski miłośnicy piwa zaczęli się spotykać z całą gamą smaków i aromatów, do których dostęp na naszym rynku był ograniczony. Zaczęli je sprowadzać, interesować nimi znajomych i w taki sposób narodziło się wielu piwnych znawców, którzy zaczęli uświadamiać społeczeństwo na temat dobrych piw. Pewna ich część została również piwowarami domowymi, a nawet założyła własne browary. Rosnąca świadomość miłośników piwa obejmowała także inne aspekty, tak jak zdrowe odżywianie, tradycyjne metody warzenia, naturalne składniki wykorzystywane w produkcji czy nawet oryginalne wzornictwo etykiet. W przypadku niektórych konsumentów nie bez znaczenia były także motywy związane z lokalną czy regionalną przynależnością. Dla innych grup nabywców możliwość wypicia nowego rodzaju piwa było sposobem na wyróżnienie się w tłumie i zaakcentowanie swojej osobowości. Powstały w ten sposób piwa dopasowane do specyficznych gustów relatywnie niewielkich grup konsumentów. Na skutek tych zmian niewielkie browary zaczęły funkcjonować w niszach produktowych, grup docelowych, geograficznych czy też brandigowych (marki).

Należy w tym miejscu zaznaczyć jeszcze jedną kwestię. Ceny piw rzemieślniczych są zazwyczaj wysokie (nawet kilka razy wyższe niż ceny produktów koncernowych) głównie z racji niewielkiej skali działalności browarów niszowych oraz wykorzystywania w produkcji wyszukanych, wysokiej jakości i drogich surowców. Na tego typu piwa nie istniałby wystarczający popyt, gdyby nie rosł od kilkunastu lat poziom życia w Polsce, związany ze **wzrostem zamożności części społeczeństwa**. Dlatego też obecnie miłośnicy dobrego piwa są w stanie zapłacić znacznie więcej za piwo dobrej jakości, za którym stoi znany z imienia i nazwiska piwowar, niż za masowo produkowane piwa koncernowe. Z drugiej jednak strony, na skutek **postępującego rozwarstwienia społeczeństwa** oraz rosnącej liczby placówek sieci handlowych (marketów, dyskontów itd.), wzrasta także grupa osób szukających najtańszych produktów, co powoduje rozwój tzw. browarów ekonomicznych, które w ten sposób znalazły dla siebie niszę na rynku.

Dzięki opisanym zmianom o charakterze społecznym, browary niszowe, oferujące zarówno piwa z górnej, jak i dolnej półki, trafiają na podatny grunt, co przekłada się na ich dynamiczny rozwój i wchodzenie w nowe, często także niszowe, obszary działalności.

Ostatnia z wymienionych przesłanek tak licznego pojawienia się browarów niszowych w Polsce związana jest ściśle ze sferą **technologii**. Doprecyzowując: chodzi tutaj zasadniczo o szeroko rozumiany, dynamiczny **rozwój technologii internetowych**. Jeszcze nieco ponad dekadę temu miłośnicy piwa mieli bardzo ograniczone możliwości wymiany między sobą informacji o nowych piwach, inicjatywach browarniczych, wydarzeniach związanych z branżą piwną lub o dostępności wybranych piw w różnych sklepach czy pubach, a także ich oceny pod względem różnych walorów. Dzięki mediom społecznościowym, takim jak *Facebook* czy *Twitter*, forum i blogom internetowym (np. *browar.biz.*, *blog.kopyra.com*) czy stronom internetowym, umożliwiającym ocenę piw (*ocen-piwo.pl*, *ratebeer.com*, *beerpubs.pl*, *nachmieleni.pl*), sytuacja uległa znacznej zmianie. Postępująca dzięki technologiom internetowym dyfuzja informacji między miłośnikami piwa powoduje, że rynek piw niszowych w Polsce dynamicznie rośnie, co stwarza korzystne warunki do pojawiania się nowych inicjatyw browarniczych, a przez to – nowych nisz rynkowych. Można finalnie powiedzieć wręcz, iż rozwój technologii internetowych był swoistym akceleratorem procesu powstawania nisz rynkowych w sektorze browarniczym w Polsce. Bez niego niewielkie browary miałyby znikome możliwości i szanse na dotarcie z informacjami o swoim istnieniu, profilu działalności czy ofercie do potencjalnych konsumentów. Technologie internetowe w łatwy, szybki i efektywny kosztowo sposób kojarzą i łączą niszowych dostawców, którym, z powodu ograniczeń budżetowych, trudno jest się „przebić” z komunikatami marketingowymi, z wąską grupą nabywców, poszukujących ściśle określonych, niestandardowych dóbr czy usług.

Browary alternatywne zajmują niezagospodarowane dotąd nisze lub też tworzą własne rynki niszowe. W ten sposób na rynku browarniczym w Polsce pojawiły się nisze produktowe i nisze grup docelowych (w których działają zasadniczo wszystkie mniejsze browary w Polsce), nisze brandingowe (reprezentowane np. przez Browar Kormoran), nisze regionalne (w których funkcjonują browary restauracyjne) czy też nisze innowacji (które reprezentuje chociażby Browar PINTA).

Powyżej zostały wymienione najważniejsze przesłanki tworzenia się nisz rynkowych. Należy pamiętać jednak, że w praktyce występuje ich znacznie więcej, a ich szczegółowa analiza mogłaby stanowić przedmiot odrębnej pracy badawczej. Należy jednak podkreślić, iż pozostałe przesłanki nie miały aż tak kluczowego znaczenia dla rozwoju nisz na rynku browarniczym w Polsce, a dodatkowo wiele z nich wynika lub jest związanych, pośrednio lub bezpośrednio, z głównymi przesłankami omówionymi powyżej.

5. Podsumowanie

Analizując branżę browarniczą w Polsce można dostrzec, że ulega ona widocznej polaryzacji – z jednej strony istnieją uniwersalne placówki oferujące standardowe produkty w relatywnie niskich cenach, z drugiej zaś strony funkcjonują i cały czas powstają nowe, wąsko wyspecjalizowane biznesy zorientowane na wymagających konsumentów, którzy są gotowi zapłacić wyższą cenę za dobro wzbogacone o określone atrybuty. Firmy muszą więc wkładać znacznie więcej wysiłku, aby rozpoznać motywy i pragnienia zakupowe typowe dla poszczególnych, coraz liczniejszych segmentów. Dodatkowo na rynkach panuje chaos informacyjny i występuje mnogość marek, przez co przedsiębiorstwom coraz trudniej jest przebić się z komunikatem marketingowym skutecznie trafiającym do grupy docelowej⁵⁰. Wzrastająca zmienność otoczenia implikuje z kolei większe tempo przemian wewnątrz przedsiębiorstw, wymuszając jednocześnie ich większą elastyczność i konieczność nowego podejścia do konsumentów, dzięki czemu niektóre sektory przeżywają obecnie swoją drugą młodość. Tak jest również w przypadku branży browarniczej w Polsce.

W literaturze przedmiotu przesłanek tworzenia się nisz rynkowych najczęściej upatruje się w zmianach zachodzących w sferze technologicznej, społeczno-kulturowej oraz gospodarczo-ekonomicznej. Potwierdzono to także empirycznie na przykładzie branży browarniczej w Polsce. Można stwierdzić, że przy zaistnieniu pewnych warunków, takich jak np.: dojrzały, skonsolidowany i skoncentrowany rynek, niewielka oferta produktowa, wystarczająco zamożne, świadome i otwarte na nowości społeczeństwo i wysoki wskaźnik korzystania z różnych technologii internetowych, istnieje dużo prawdopodobieństwo, iż na rynku dojdzie do znaczących zmian, które na długo zmienią jego układ. Chodzi oczywiście o zjawisko tworzenia się nisz, które mogą zostać zagospodarowane przez niewielkie przedsiębiorstwa oferujące zupełnie inny, nowy wymiar produktów lub usług. Nisze pojawiające się na rynku mogą mieć zróżnicowany charakter, ale w przypadku branży browarniczej w Polsce dominują nisze grup docelowych i nisze produktowe.

Podsumowując, można powiedzieć, iż browary niszowe wywarły w ostatnich latach znaczne piętno w branży browarniczej w Polsce, oferując szeroki wybór gatunków piwa o wysokiej jakości, niepowtarzalnym smaku, barwie i zapachu, rozlewanych do butelek z interesującymi etykietami oraz warzonych tradycyjnymi

⁵⁰ B. Pokorska, *Strategie...*, op.cit., s. 3–4.

metodami na bazie naturalnych składników. Były one naturalną odpowiedzią rynku na coraz większe zainteresowanie i zapotrzebowanie konsumentów na alternatywne produkty. Opisane w artykule zmiany, które zachodzą w branży browarniczej, określane są często mianem „piwnej rewolucji”, polegającej na zwiększaniu liczby produkowanych stylów piwnych i liczby browarów oraz rosnącej konkurencji między nimi, a w konsekwencji – na powstawaniu kolejnych nisz rynkowych.

Bibliografia

1. Borschberg E., Staffelbach B., *Marketing für kleine und mittlere Unternehmen*, Verlag Paul Haupt, Bern 1990.
2. Brown L., McDonald M.H.B., *Competitive Marketing Strategy for Europe: developing, maintaining and defending competitive advantage*, MacMillan Press, London 1994.
3. Dalgic T., Leeuw M., *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, „European Journal of Marketing” 1994, vol. 28, no. 4.
4. Danner M., *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
5. Doyle P., Stern P., *Marketing Management and Strategy*, Pearson Education, Harlow 2006.
6. Fudaliński J., *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2002.
7. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
8. Gołaś Z., Ścibek M., *Analiza tendencji zmian na polskim rynku piwa*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2010, 1(15).
9. Guiltinan J.P., Paul G.W., *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, New York 1988.
10. Guzek M., *Nisze popytowe na rynkach zagranicznych i ich znaczenie dla rozwoju polskiego eksportu*, „Rynki Zagraniczne” 1996, nr 30(6025), z dn. 9.03, dodatek „Informacje dla biznesmena”.
11. Jasiocki K., *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002.
12. Jobber D., *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, Bershire 1995.
13. Kara A., Kaynak E., *Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation*, „European Journal of Marketing” 1997, vol. 31, no. 11/12.

14. Keegan W., Moriarty S., Duncan T., *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, New York 1992.
15. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
16. Kroeber-Riel W., Esch F.R., *Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, Kohlhammer, Stuttgart 2000, za: Danner M., *Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
17. Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A., *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007.
18. Makowski M., *Nisza rynkowa jako czynnik determinujący rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Zarządzanie i Edukacja” 2006, nr 47.
19. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza rozwój w Polsce*, Poltext, Warszawa 1994.
20. Mazur-Łukomska K., *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 6.
21. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
22. McKenna R., *Marketing in an Age of Diversity*, „Harvard Business Review” 1988, September–October.
23. Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowe koncepcje biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
24. Parrish E., *Retailer's use of niche marketing in product development*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2010, vol. 14, no. 4.
25. Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
26. Petersen Ch., Toop A., *Sales Promotion in Postmodern Marketing*, Gower, Hampshire 1994.
27. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999.
28. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
29. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
30. Pokorska B., *Strategie działania w niszach rynkowych*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2006.
31. Radder L., *Mass customization and mass production*, „The TQM Magazine” 1999, vol. 11, iss. 1.

32. Sala J., *Obsługa niszy rynkowej jako strategia marketingowa małych firm*, „Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia” 2001, z. 3.
33. Sander J.B., Sander P., *Niche and Grow Rich*, Entrepreneur Press, Irvine 2003.
34. Sawicki J., *Handel detaliczny w 2010 r.*, „Marketing i Rynek” 2006, 2.
35. Schoenbachler D.D., Gordon G.L., Foley D., Spellman L., *Understanding consumer database marketing*, „Journal of Consumer Marketing” 1997, vol. 14, iss. 1.
36. Siemieniako D., *Strategia niszy rynkowej. Nisza funkcji i nisza cech na tle podstawowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Marketing Serwis” 1997, nr 11.
37. Smolarek M., *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanista” 2008, 1.
38. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
39. Trachsel M., *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007.
40. Wiśniewski A., *Marketing*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001.
41. Wiśniewski A., *Słownik marketingu*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1993.
42. Zuchella A., Palamara G., *Niche strategy and export performance*, „Advances in International Marketing” 2007, vol. 17.
43. Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego w Polsce „Browary Polskie”, *Najlepsze dostępne techniki (BAT). Wytyczne dla przemysłu piwowarskiego*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa kwiecień 2005.

Źródła internetowe

1. absatzwirtschaft.de
2. beerpubs.pl
3. carlsbergpolska.pl
4. google.pl
5. grupazywiec.pl
6. kp.pl
7. nachmieleni.pl
8. ocen-piwo.pl
9. ratebeer.com
10. stat.gov.pl
11. valueaddedag.org

Reasons behind market niche creation exemplified by brewery market

Summary

Market niches are a relatively new phenomenon in the economy. In this connection, there is an insufficient number of publications of empirical studies devoted to this subject as well as those devoted to the analysis of reasons for market niche creation.

The author outlines the definition and features of market niches and identifies and analyses the reasons behind market niche creation – both theoretically and empirically – on the example of the brewery industry in Poland.

Keywords: niches, market niche strategies, kind of niches, niche breweries

*Krzysztof Borowski*Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa

Czy inwestorzy na GPW w Warszawie powinni być przesądni, na przykładzie stóp zwrotu akcji wchodzących w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80?

Streszczenie

Problematyka efektywności rynków finansowych, w tym występowanie efektu tygodniowego, zawsze stanowiła przedmiot zainteresowania badaczy. Zagadnienie to staje się niezwykle ważne z punktu widzenia oceny efektywności zarządzania portfelem aktywów, a także w ujęciu finansów behawioralnych. W artykule zweryfikowana została hipoteza występowania tzw. dni pechowych na przykładzie cen 140 akcji wchodzących w skład następujących indeksów GPW: WIG20, mWIG40 i sWIG80. Badaniu poddane zostały stopy zwrotu obliczone w następujących ujęciach: cena zamknięcia – cena zamknięcia, *overnight*, cena otwarcia – cena otwarcia oraz cena otwarcia – cena zamknięcia dla sesji przypadających w następujących dniach: 13. i 4. dzień każdego miesiąca, 13. i piątek oraz 13. i wtorek każdego miesiąca, podczas gdy drugą grupę obserwacji stanowiły stopy zwrotu w trakcie pozostałych sesji. W dalszej części artykułu zamieszczono wyniki testowania hipotez statycznych w ujęciu cena zamknięcia – cena zamknięcia dla sesji odbywających się 13. i w piątek oraz 13. i we wtorek, przy założeniu, że drugą grupę obserwacji stanowią stopy zwrotu, odpowiednio w pozostałe piątki i wtorki.

Słowa kluczowe: efektywność rynków, anomalie kalendarzowe, stopa zwrotu 13. i w piątek, stopa zwrotu 13. i we wtorek, efekt pechowych dat

Kody klasyfikacji JEL: G11, G14, G17

1. Wprowadzenie

Praca E. Famy dotycząca efektywności rynków finansowych stanowi kamień milowy we współczesnych finansach¹. Wiele badań naukowych poświęconych efektywności rynków finansowych stara się udowodnić występowanie anomalii. Sam fakt pojawienia się takich anomalii stanowiłby głos przeciwny w stosunku do teorii efektywności rynków finansowych. Spośród wielu różnych anomalii, opisywanych w literaturze światowej, na szczególną uwagę zasługują anomalie kalendarzowe. Do najbardziej znanych zaliczyć można tzw. efekt poniedziałku czy efekt końca tygodnia, rajd świętego Mikołaja oraz efekt stycznia². Badający je naukowcy starają się za pomocą różnych metod statystycznych i ekonometrycznych wykazać, że średnia stopa zwrotu w pewnym interwale czasowym różni się statystycznie od średniej stopy zwrotu w pozostałych interwałach. Istnieje pewna grupa opracowań, próbujących połączyć fakt anomalii rynkowych z szeroko rozumianymi datami pechowymi. Jeśli przyjmiemy, że w Europie powszechnie utrzymuje się, że pechową datą jest 13. dzień miesiąca, przypadający w piątek (tzw. 13. i piątek), wtedy rodzi się pytanie, czy średnia stopa zwrotu w czasie takich sesji, różni się od średniej stopy zwrotu w czasie pozostałych sesji? O ile w literaturze przedmiotu można spotkać opracowania dotyczące anomalii kalendarzowej 13. i piątek na rynku akcji, o tyle prace takie poświęcone pojawianiu się takiego efektu na rynku surowców są nieliczne. Studia literaturowe wskazują na to, że oprócz feralnego 13. i piątku, w licznych krajach za sam pechowy dzień uznaje się 13. dzień miesiąca. Z kolei w Hiszpanii i krajach, które były kiedyś koloniami korony hiszpańskiej, pechowym jest wtorek, 13., co znajduje swoje odzwierciedlenie w przysłowiu: *trece martes, ni te cases ni te embarques* (trzy-nastego, we wtorek, nie żeń się ani nie odbywaj podróży). W Chinach i na Dalekim

¹ E. Fama, *Efficient capital markets; a review of theory and empirical work*, „Journal of Finance” 1970, vol. 25, s. 383–417.

² A. Agrawal, K. Tandon, *Anomalies or illusions?: Evidence from stock markets in eighteen countries*, „Journal of International Money and Finance” 1994, vol. 13, s. 83–106.

Wschodzie feralną liczbą jest 4³. Jeśli teraz przyjmiemy podział na cztery grupy dat, nazywanych w dalszej części artykułu „datami pechowymi”:

- 1) 13. każdego miesiąca,
- 2) 13. i piątek każdego miesiąca,
- 3) 13. i wtorek każdego miesiąca,
- 4) 4. każdego miesiąca,

to statystycznie istotną różnicę średniej stopy zwrotu w czasie sesji przypadającej w jednym z tych przypadków w stosunku do średniej stopy zwrotu w czasie innych sesji można nazwać „efektem dat (dni) pechowych”.

Celem artykułu jest zbadanie występowania anomalii kalendarzowych w tzw. dniach pechowych na rynku akcji w Warszawie na przykładzie stóp zwrotu akcji wchodzących w skład następujących indeksów giełdowych: WIG20, mWIG40 i sWIG80, tj. łącznie dla 140 spółek notowanych na GPW w Warszawie. Są to spółki charakteryzujące się największym wolumenem obrotu, których przynależność do poszczególnych indeksów jest weryfikowana przez Komitet Indeksów Giełdowych działający przy GPW w Warszawie.

2. Przegląd literatury

Problematyka występowania efektów kalendarzowych związanych z tzw. datami pechowymi została po raz pierwszy przedstawiona w pracy W. Kolba i L. Rodrigueza, którzy wykazali, że przeciętna stopa zwrotu dla sesji przypadających 13. i w piątek jest zdecydowanie niższa niż średnia stopa zwrotu obliczona dla pozostałych piątków⁴. Z kolei późniejsze prace wykazywały, że jest wręcz odwrotnie⁵. Przykładowo, E. Dyl i E. Maberly udowodnili, że w pięciu spośród sześciu analizowanych okresów średnia stopa zwrotu w czasie sesji przypadających w piątek 13. była dodatnia

³ Y. Zhang, J. Risen, C. Hosey, *Reversing one's fortune by pushing away bad luck*, „Journal of Experimental Psychology” 2014, vol. 143, 3, s. 1171–1184.

⁴ W. Kolb, L. Rodriguez, *Friday the Thirteenth, Part VII- a note*, „Journal of Finance” 1987, vol. 42, 5, s. 1385–1387.

⁵ Por.: E. Dyl, E. Maberly, *The anomaly that isn't there: a comment on Friday the Thirteenth*, „Journal of Finance” 1988, vol. 43, s. 1286–1295; A. Agrawal, K. Tandon, *Anomalies or illusions?: Evidence from stock markets in eighteen countries*, „Journal of International Money and Finance” 1994, vol. 13, s. 83–106; J. Coutts, *Friday the thirteenth and the Financial Times industrial ordinary shares index 1935–94*, „Applied Economics Letters” 1999, vol. 6, s. 35–37; B. Lucey, *Friday the 13th and the philosophical basis of financial economics*, „Journal of Economics and Finance” 2000, vol. 24, s. 294–301.

i wyższa w porównaniu ze średnią stopą zwrotu kalkulowaną dla pozostałych sesji piątkowych⁶. Do podobnych wniosków na giełdzie brytyjskiej doszedł J. Coutts, badający stopy zwrotu z indeksu FTSE w okresie 59 lat, jak również J. Patel na podstawie analizy stóp zwrotu w 58-letnim okresie dla indeksu Nasdaq i S&P 500⁷. Jednak według G. Boyle'a i in. średnia stopa zwrotu w czasie sesji przypadających w piątki 13. na giełdzie nowozelandzkiej, nie była statystycznie różna od średniej stopy zwrotu dla innych sesji, odbywających się w piątki⁸. Z kolei D. Hirshleifer i in. wykazali istnienie efektów związanych z wiarą inwestorów w przesady na rynku pierwotnym w Chinach w latach 1991–2005. Nowo debiutujące spółki na giełdzie w Szanghaju, które w swoich skrótach (odpowiednikach tzw. *tickera* z USA) miały liczby przynoszące szczęście, charakteryzowały się wyższymi stopami zwrotu niż te, które miały liczby kojarzone z nieszczęściem⁹. Efekty sezonowe związane w datami feralnymi były również przedmiotem badań naukowców i dotyczyły następujących rynków: Kenia, Maroko, Nigeria, Republika Południowej Afryki, Tunezja¹⁰, Filipiny¹¹.

Większość przeprowadzonych badań naukowych dotyczyło stóp zwrotu, obliczonych z wykorzystaniem jedynie cen zamknięcia. Autorowi artykułu nie są znane ani artykuły analizujące inne stopy zwrotu niż te oparte tylko i wyłącznie na cenach zamknięcia na dwu kolejnych sesjach, ani też opracowania naukowe poświęcone rynkowi polskiemu.

3. Metodyka badania

Badanie zostało podzielone na 6 części. Obliczenia wykonano dla łącznie 140 spółek notowanych na GPW w Warszawie, wchodzących w skład trzech indeksów

⁶ E. Dyl, E. Maberly, *The anomaly...*, op.cit., s. 1286–1295.

⁷ Coutts J., *Friday...*, op.cit., s. 35–37; J. Patel, *Recent evidence on Friday the thirteenth effect in U.S. stock returns*, „Journal of Business and Economics Research” 2009, vol. 7, s. 55–58.

⁸ G. Boyle, A. Hagan, S. O'Connor, N. Whitwell, *Emotion, fear and superstition in the New Zealand stock market*, Working Paper New Zealand Institute for the Study of Competition and Regulation Inc. 2014, s. 1–23.

⁹ D. Hirshleifer, J. Ming, Z. Huai, *Superstition and financial decision making*, Working Paper, University of California, Irvine 2012, s. 1–22.

¹⁰ F. Botha, *Stock returns and Friday the 13th effect in five African countries*, „African Review of Economics and Finance” 2013, vol. 4, 2, s. 247–253.

¹¹ B. Auer, H. Rottman, *Is there a Friday the 13th effect in emerging Asian stock markets?*, OTH im Dialog: Weidener Discussionpapiere, 2013, no. 35, s. 1–27; C. Kalayaan, *Superstition in the Philippine stock market*, „Review of Integrative Business and Economics Research” 2016, vol. 5, 2, s. 84–96.

giełdowych, tj. WIG20, mWIG40 i sWIG80 (w nawiasie podana została data pierwszego notowania każdej ze spółek, uwzględniona w badaniu):

- a. **WIG20:** Alior (14.12.2012), Asseco Poland (02.06.1998), BZWBK (22.06.1993), CCC (02.12.2004), Cyfrowy Polsat (06.05.2008), ENEA (17.11.2008), Energa (11.12.2013), Eurocash (04.02.2015), KGHM (10.07.1997), Lotos (09.06.2005), LPP (16.05.2001), mBank (06.10.1992), Orange (18.11.1998), Pekao (30.06.1998), PGE (06.11.2009), PGNiG (23.09.2005), PKN Orlen (26.11.1999), PKO BP (10.11.2004), PZU (12.05.2010) i Tauron (30.06.2010);
- b. **mWIG40:** Alumetal (17.07.2014), Amica (08.09.1997), AM Rest (27.04.2005), Aparator (24.04.1997), Benefit (21.04.2011), Bioton (16.03.2005), Bogdanka (25.06.2009), Boryszew (20.05.1996), Budimex (25.05.1995), CD Projekt (02.08.1994), Ciech (10.02.2005), Comarch (10.03.1999), Echo (05.03.1996), Emperia (03.01.2002), Forte (24.07.1996), Getin Noble (20.01.2012), GPW (09.11.2010), Grupa Azoty (30.06.2008), GTC (06.05.2004), Bank Handlowy (30.06.1997), ING BS (25.01.1994), Intercars (26.05.2004), JSW (06.07.2011), Kernel (23.11.2007), Kęty (30.01.1996), Kruk (10.05.2011), Medicalgorithmics (09.11.2011), Millennium Bank (13.08.1992), Netia (15.06.2000), Neuca (30.09.2004), Orbis (20.11.1997), Pfloder (06.05.1997), PKP Cargo (30.10.2013), Robyng (03.11.2010), Sanok (16.01.1997), Stąporków (03.08.2007), Synthos (20.11.2004), Trakcja (01.04.2008), Uniwheels (08.05.2015) i Wawel (11.03.1998);
- c. **sWIG80:** 11 BIT Studio (28.10.2010), ABC Data (17.06.2010), AB PL (21.09.2006), AC Autogaz (11.08.2011), Agora (20.09.1999), Alchemia (19.05.1998), Altus TFI (20.08.2014), Arctic (23.10.2009), Asbis (30.10.2007), Assecobs (19.11.2007), Astarta (17.08.2006), Atal (23.07.2015), Autopartner (06.06.2016), BOS (03.02.1997), Braster (20.12.2012), BSC Druk (04.01.2011), Bumech (14.01.2009), Bytom (22.12.1994), CFI (22.12.2009), CI Games (30.11.2007), Comp (14.01.2005), Cormay (20.08.2008), CP Group (07.03.2014), Dębica (14.11.1994), Dom Development (24.10.2006), Eko Export (16.07.2009), Elbudowa (09.02.1996), Elemental (12.07.2012), Famur (04.08.2006), Ferro (14.04.2010), Getin Bank (10.05.2001), Groclin (14.11.1998), Hercules (06.12.2006), Idea Bank (29.04.2015), Impexmetal (24.06.1997), Integer (30.10.2007), Izoblok (22.12.2011), J.W. Construction (04.06.2007), Kogeneracja (26.05.2000), Kopex (04.06.1998), Kruszwica (06.01.1997), LC Corp. (29.06.2007), Lentex (08.05.1997), Live Chat (11.04.2014), Mabion (10.08.2010), Mangata (04.03.2005), MCI (01.02.2001), Mennica (02.04.1998), MLP Group (28.10.2013), Monnari (20.12.2006), Mostostal Zabrze (05.10.1994), Newag (05.12.2013), Opono (12.09.2007), PBG (02.07.2004), PCC Rokita (25.06.2014), PCM (16.04.2014),

Pelion (17.02.1998), PEP (13.05.2005), PHN (13.02.2013), Police (14.05.2005), Polimex (15.10.1997), Polnord (18.12.1998), Prairie (15.09.2015), Quercus (11.09.2008), Rafako (07.03.1994), Rainbow (09.10.2007), Rank Progress (08.07.2010), Śnieżka (31.12.2003), Stalexport (26.10.1994), Tim (16.02.1998), Torpol (05.09.2014), Unibep (08.04.2008), Ursus (27.12.2007), Vistula (30.09.1993), Wielton (28.11.2007), Wirtualna Polska (07.05.2015), Workservice (26.04.2012), XTB (17.05.2016), ZEPAK (30.10.2012) i ZPUE (23.08.2000).

Ostatnią wziętą pod uwagę w badaniu była sesja przypadająca w dniu 30.12.2016 r. Z uwagi na krótki okres notowań niektórych spółek, przyjęte zostało założenie, że w badaniu uwzględnione zostaną walory, których data pierwszego notowania przypada przed dniem 31.12.2014. W związku z tym z analizowanych papierów wartościowych usunięte zostały następujące akcje: Uniwheels, Atal, Autopartner, Idea Bank, Prairie, Wirtualna Polska oraz XTB.

W przypadku dwu populacji, hipoteza zerowa H_0 oraz alternatywna H_1 , dotycząca równości średnich stóp zwrotu w dwu populacjach, zostały sformułowane w sposób następujący:

$$H_0 : E(\bar{r}_1) = E(\bar{r}_2)$$

$$H_1 : E(\bar{r}_1) \neq E(\bar{r}_2)$$

gdzie:

\bar{r}_1 – przeciętna stopa zwrotu w pierwszej populacji,

\bar{r}_2 – przeciętna stopa zwrotu w drugiej populacji.

Dla dwu niezależnych populacji stóp zwrotu, w których liczba obserwacji wynosi odpowiednio n_1 i n_2 , do testowania hipotezy zerowej i alternatywnej stosuje się statystykę z , a w przypadku liczby obserwacji mniejszej niż 30 – test studenta t^{12} :

$$z = \frac{\bar{r}_1 - \bar{r}_2}{\sqrt{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)}}$$

gdzie:

S_1^2 – wariancja stóp zwrotu w pierwszej populacji,

S_2^2 – wariancja stop zwrotu z drugiej populacji,

¹² R. Defusco, D. McLeavey, J. Pinto, D. Runkle, *Quantitative methods for investment analysis*, United Book Press, Baltimore 2001, s. 335.

n_1 – liczba obserwacji w pierwszej populacji,

n_2 – liczba obserwacji w drugiej populacji.

Gdy wartość wariancji w obu populacjach jest nieznaną i nie można przyjąć założenia o ich równości, wtedy liczba stopni swobody, wykorzystana przy stosowanych testach statystycznych, jest równa¹³:

$$df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2}}$$

W następnej kolejności dla uzyskanych obserwacji przeprowadzony zostanie parametryczny test Kruskala-Wallisa, w którym wartość statystyki H określona jest wzorem¹⁴:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^{i=g} n_i \bar{r}_i^2 - 3(N+1)$$

gdzie:

N – łączna liczba obserwacji w obu grupach,

$\bar{r}_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} r_{ij}}{n_i}$ – przeciętna ranga wszystkich obserwacji w grupie i ,

n_i – liczba obserwacji w grupie i ,

r_{ij} – ranga obserwacji j (przy uwzględnieniu wszystkich obserwacji) z grupy i ,

g – liczba grup obserwacji.

W przypadku wszystkich testów obliczona zostanie wartość p (p -value). Jeśli wartość p jest mniejsza lub równa 0,05, hipoteza H_0 zostanie odrzucona na rzecz hipotezy alternatywnej H_1 . W przeciwnym przypadku nie będzie podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 na rzecz hipotezy alternatywnej H_1 .

Dla każdej z analizowanych spółek obliczone zostaną następujące stopy zwrotu:

a) Zamknięcie–zamknięcie: $\frac{C_t - C_{t-1}}{C_{t-1}}$,

¹³ Ibidem, s. 335.

¹⁴ A. Vargha, H. Delaney, *Kruskal-Wallis test and stochastic homogeneity*, „Journal of Educational and Behavioral Statistics” 1998, vol. 23, 2, s. 170–192.

$$\text{b) Overnight: } \frac{O_t - C_{t-1}}{C_{t-1}},$$

$$\text{c) Otwarcie-otwarcie: } \frac{O_t - O_{t-1}}{O_{t-1}},$$

$$\text{d) Otwarcie-zamknięcie: } \frac{C_t - O_t}{O_t},$$

gdzie:

C_t – cena zamknięcia na sesji t ,

C_{t-1} – cena zamknięcia na sesji $t - 1$,

O_t – cena otwarcia na sesji t ,

O_{t-1} – cena otwarcia na sesji $t - 1$.

Artykuł składa się ze wstępu, trzech rozdziałów i podsumowania. W każdym z rozdziałów przeprowadzona zostanie weryfikacja hipotez statystycznych, kiedy pierwsza i druga populacja składać się będą z niżej wymienionych obserwacji.

1. Pierwsza populacja: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających w 13. dniu miesiąca. Populacja druga: stopy zwrotu obliczone dla pozostałych sesji.
2. Pierwsza populacja: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających w piątek 13. dnia miesiąca. Populacja druga: stopy zwrotu obliczone dla pozostałych sesji.
3. Pierwsza populacja: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających we wtorek 13. dnia miesiąca. Populacja druga: stopy zwrotu obliczone dla pozostałych sesji.
4. Pierwsza populacja: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających w 4. dniu miesiąca. Populacja druga: stopy zwrotu obliczone dla pozostałych sesji.
5. Pierwsza populacja: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających w piątki w 13. dniu miesiąca. Populacja druga: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających w pozostałe piątki.
6. Pierwsza populacja: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających we wtorki w 13. dniu miesiąca. Populacja druga: stopy zwrotu obliczone dla sesji przypadających w pozostałe wtorki.

Dla punktów 1–4 wykonane zostały testy w układzie: zamknięcie–zamknięcie, *overnight*, otwarcie–otwarcie i otwarcie–zamknięcie, zaś dla punktów 5–6 jedynie w układzie: zamknięcie–zamknięcie.

W dalszej części artykułu zastosowana zostanie następująca konwencja:

- H_0^z oznacza spółki, dla których odrzucona została hipoteza zerowa z wykorzystaniem statystyki z ; w nawiasie podana została wartość parametru p ; w pozostałych

przypadkach nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej na rzecz hipotezy alternatywnej;

- H_0^{KW} oznacza spółki, dla których odrzucona została hipoteza zerowa z wykorzystaniem testu Kruskala-Wallisa; w nawiasie podana została wartość parametru p ; w pozostałych przypadkach nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej na rzecz hipotezy alternatywnej;
- p_0^z oznacza spółki, dla których wartość parametru p była wyższa od 0,05 i niższa od 0,1 przy zastosowaniu statystyki z ; w nawiasie podana została wartość parametru p ;
- p_0^{KW} oznacza spółki, dla których wartość parametru p była wyższa od 0,05 i niższa od 0,1 przy zastosowaniu statystyki Kruskala-Wallisa. W nawiasie podana została wartość parametru p . Kursywą zaznaczone zostały nazwy spółek dla których hipoteza zerowa została odrzucona zarówno przy uwzględnieniu statystyki z , jak i Kruskala-Wallisa.

4. Analiza otrzymanych wyników

4.1. Analiza wyników anomalii kalendarzowych – 13. dzień każdego miesiąca vs pozostałe sesje

Rezultaty testowania hipotezy zerowej dla średnich stóp zwrotu dwu różnych populacji pozwalają na wyciągnięcie niżej przedstawionych wniosków.

1. Układ cen: zamknięcie–zamknięcie

– Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20

H_0^z : PGE (0,0099), p_0^z : CCC (0,0954) i Cyfrowy Polsat (0,0515).

H_0^{KW} : Lotos (0,0319) i PZU (0,0500), p_0^{KW} : BZ WBK (0,0845) i Enea (0,0960).

– Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40

H_0^z : Bogdanka (0,0350) i *CD Projekt* (0,0121), p_0^z : Bioton (0,0597).

H_0^{KW} : *CD Projekt* (0,0113) i Echo (0,0282), p_0^{KW} : GPW (0,0920), ING BS (0,0532), Intercars (0,0704) i Orbis (0,0905).

– Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80

H_0^z : CP Group (0,0045), Live Chat (0,0209) i MCI (0,0167), p_0^z : AC Autogaz (0,0874), Hercules (0,0947), Lentex (0,0745), Mangata (0,0736) i Stalexport (0,0780).

H_0^{KW} : Alchemia (0,0150), Elbudowa (0,0133), Getin (0,0085), Kogeneracja (0,0208), Mostostal Zabrze (0,0431), PBG (0,0360), Polimex (0,0292), p_0^{KW} : Cormay (0,0874), Dębica (0,0883), Live Chat (0,0687), MCI (0,0836), Rafako (0,0835), Tim (0,0864) i ZEPAK (0,0658).

2. Układ cen: *overnight*

– Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20

H_0^z : Cyfrowy Polsat (0,0035), p_0^z : mBank (0,0810).

H_0^{KW} : mBank (0,0341), Pekao (0,0044) i PZU (0,0366), p_0^{KW} : CCC (0,0543).

– Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40

H_0^z : Bogdanka (0,0140), CD Projekt (0,0496) i Stąporków (0,0203), p_0^z : Echo (0,0593) i Kęty (0,0978).

p_0^{KW} : GTC (0,0715) i Medicalgorithmics (0,0806).

– Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80

H_0^z : Altus TFI (0,0144), Astarta (0,0310), BSC Druk (0,0043), Police (0,0120) i Torpol (0,0009), p_0^z : Famur (0,0654).

H_0^{KW} : Elbudowa (0,0473), p_0^{KW} : BOS (0,0873), Cormay (0,0696), Impexmetal (0,0613), Mostostal Zabrze (0,0857), Polimex (0,0723).

3. Układ cen: *otwarcie–otwarcie*

– Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20

p_0^z : Alior (0,0537), BZWBK (0,0649), mBank (0,0515), PGE (0,0550) i PZU (0,0906).

H_0^{KW} : Enea (0,0349).

– Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40

H_0^z : PKP Cargo (0,0066), p_0^z : Bogdanka (0,0760) i Sanok (0,0711).

– Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80

H_0^z : Comp (0,0026) i Torpol (0,0193), p_0^z : Assecobs (0,0604), Mangata (0,0574) i ZEPAK (0,0623).

H_0^{KW} : Cormay (0,0358), Getin (0,0473), Mangata (0,0322), p_0^{KW} : Arctic (0,0577), Kruszwica (0,0933), MLP Group (0,0787), PBG (0,0508) i Polimex (0,0882).

4. Układ cen: *otwarcie–zamknięcie*

– Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20

H_0^z : PGE (0,0265), p_0^z : Asseco Poland (0,0678).

H_0^{KW} : Pekao (0,0170), p_0^{KW} : Enea (0,0742).

– Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40

H_0^z : Bioton (0,0092), p_0^z : Echo (0,0675) i Getin Noble (0,0587).

H_0^{KW} : Echo (0,0117) i Kernel (0,0349), p_0^{KW} : Boryszew (0,0699), INGBS (0,0514) i Netia (0,0528).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : Braster (0,0349), Mangata (0,0137) i MCI (0,0059), p_0^z : Amica (0,0608), CP Group (0,0978), Famur (0,0773), Kruszwica (0,0727), Live Chat (0,0793) i Rainbow (0,0946).

H_0^{KW} : ABC Data (0,0209), Alchemia (0,0341) i Getin (0,0252), p_0^{KW} : Astarta (0,0953), Groclin (0,0951), Live Chat (0,0887), Mangata (0,0725) i Rafako (0,0615).

4.2. Analiza wyników anomalii kalendarzowych – 13. i piątek każdego miesiąca vs pozostałe sesje

Rezultaty testowania hipotezy zerowej dla średnich stóp zwrotu dwu różnych populacji pozwalają na wyciągnięcie niżej przedstawionych wniosków.

1. Układ cen: zamknięcie–zamknięcie

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : Alior (0,0449), Pekao (0,0063) i PZU (0,0375), p_0^z : ENEA (0,0503), Energa (0,0714) i mBank (0,0800).

H_0^{KW} : PGE (0,0148).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : CD Projekt (0,0117), GPW (0,0342), Intercars (0,0346), Kernel (0,0144) i Orbis (0,0405), p_0^z : Echo (0,0949), GTC (0,0794), ING BS (0,0692) i Sanok (0,0639).

H_0^{KW} : CD Projekt (0,0315), p_0^{KW} : Bogdanka (0,0993) i Grupa Azoty (0,0917).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : CP Group (0,0014), Dębica (0,0226), Elbudowa (0,0044), Getin (0,0127), Kogeneracja (0,0125), Live Chat (0,0038), PBG (0,0071), Polimex (0,0271), Rafako (0,0289) i ZEPAK (0,0294), p_0^z : AC Autogaz (0,0550), BOS (0,0541), Cormay (0,0909), Kruszwica (0,0577) i Mostostal Zabrze (0,0904).

H_0^{KW} : CP Group (0,0385) i Lentex (0,0354), p_0^{KW} : Live Chat (0,0556), Mangata (0,0753), Mostostal Zabrze (0,0980), Stalexport (0,0708) i Vistula (0,0669).

2. Układ cen: overnight

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : CCC (0,0373), p_0^z : Lotos (0,0551) i PZU (0,0548).

H_0^{KW} : Cyfrowy Polsat (0,0273), p_0^{KW} : LPP (0,0831).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : JSW (0,0013) i Medicalgorithmics (0,0385), p_0^z : CD Projekt (0,0657) i GTC (0,0695).

H_0^{KW} : Bogdanka (0,0103), p_0^{KW} : CD Projekt (0,0896), Kernel (0,0732) i Stąporków (0,0525).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : AC Autogaz (0,0355), Cormay (0,0499), Elbudowa (0,0197), *Famur* (0,0378), p_0^z : ABC Data (0,0511), AB PL (0,0733), Astarta (0,0690), BOS (0,0800), Impexmetal (0,0603), Mostostal Zabrze (0,0569) i PEP (0,09420).

H_0^{KW} : Astarta (0,0092), *Famur* (0,0468), Police (0,0334) i Torpol (0,0099), p_0^{KW} : Altus TFI (0,0545), BSC Druk (0,0834), Getin (0,0743), Polnord (0,0908).

3. **Układ cen: otwarcie–otwarcie**

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : ENEA (0,0153), p_0^z : Cyfrowy Polsat (0,0752).

p_0^{KW} : BZWBK (0,0782) i PGE (0,0796).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : Alumetal (0,0007), p_0^z : Intercars (0,0771).

H_0^{KW} : Bank Handlowy (0,0343), Bogdanka (0,0326) i PKP Cargo (0,0343).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : Arctic (0,0396), Cormay (0,0364), Kruszwica (0,0356) i Polimex (0,0297), p_0^z : PCM (0,0734).

H_0^{KW} : Comp (0,0108) i Torpol (0,0432), p_0^{KW} : Mangata (0,0937), Polnord (0,0894) i Quercus (0,0858).

4. **Układ cen: otwarcie–zamknięcie**

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : Alior (0,0193) i ENEA (0,0420), p_0^z : CCC (0,0682) i Energa (0,0857).

H_0^{KW} : PGE (0,0386).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : Amica (0,0105), Boryszew (0,0188), Echo (0,0115) i Kernel (0,0342), p_0^z : Bioton (0,0699), CD Projekt (0,0977), GPW (0,0625), ING BS (0,0714), Netia (0,0675), PFLEDER (0,0725), Robyng (0,0958) i Uniweheels (0,0532).

p_0^{KW} : Bioton (0,0569).

- **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**
 H_0^z : ABC Data (0,0082), Astarta (0,0096), Groclin (0,0149), Live Chat (0,0306), Mabion (0,0309), PBG (0,0416), PCM (0,0141) i Rafako (0,0125), p_0^z : Braster (0,0574), Getin (0,0777) i Mangata (0,0752).
 H_0^{KW} : Famur (0,0449), Mangata (0,0185), MCI (0,0356) i Ursus (0,0329), p_0^{KW} : Braster (0,0934) i Rainbow (0,0795).

4.3. Analiza wyników anomalii kalendarzowych – 13. i wtorek każdego miesiąca vs pozostałe sesje

Rezultaty testowania hipotezy zerowej dla średnich stóp zwrotu dwu różnych populacji pozwalają na wyciągnięcie niżej przedstawionych wniosków.

1. Układ cen: zamknięcie–zamknięcie

- **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**
 H_0^z : Alior (0,0119) i PKO BP (0,0280), p_0^z : Pekao (0,0727) i PGE (0,0598).
 p_0^{KW} : BZWBK (0,0769), CFI (0,0626), LPP (0,0989) i Orange (0,0633).
- **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**
 H_0^z : Ciech (0,0269).
 p_0^{KW} : Ciech (0,0668) i Stąporków (0,0729).
- **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**
 H_0^z : 11 BIT (0,0092), CFI (0,0038), *Monnari* (0,0210), Newag (0,0304) i *Unibep* (0,0220), p_0^z : Comp (0,0542), Hercules (0,0515), Izoblok (0,0589), Kogeneracja (0,0789), LC Corp. (0,0989), Polimex (0,0796), Polnord (0,0671) i Rainbow (0,0535).
 H_0^{KW} : Comp (0,0255), Kogeneracja (0,0027), *Monnari* (0,0183), Polnord (0,0319) i *Unibep* (0,0475), p_0^{KW} : CFI (0,0626), Hercules (0,0825), Polimex (0,0692).

2. Układ cen: *overnight*

- **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**
 p_0^z : Alior (0,0974).
 p_0^{KW} : LPP (0,0684).
- **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**
 H_0^z : CFI (0,0402), *Getin Noble* (0,0001) i PKP Cargo (0,0160).
 H_0^{KW} : *Getin Noble* (0,0489), p_0^{KW} : AM Rest (0,0787), Grupa Azoty (0,0617) i PKP Cargo (0,0885).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : BSC Druk (0,0001), Bytom (0,0028), CFI (0,0402), CP Group (0,0041), Elemental (0,0012), Famur (0,0239), Newag (0,0003) i Workservice (0,0032),
 p_0^z : Ferro (0,0525), PCM (0,0525), Rafako (0,0864), Torpol (0,0738) i Ursus (0,0531).

H_0^{KW} : BSC Druk (0,0275), Bytom (0,0204), PCM (0,0150) i Workservice (0,0421).

3. **Układ cen: otwarcie–otwarcie**

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : KGHM (0,0445), Lotos (0,0054) i PGNiG (0,0407), p_0^z : mBank (0,0681).
 H_0^{KW} : Lotos (0,0197), p_0^{KW} : KGHM (0,0661).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : Grupa Azoty (0,0322), JSW (0,0003), PKP Cargo (0,0001) i Sanok (0,0313).
 p_0^z : Kruk (0,0535) i Netia (0,0853).

H_0^{KW} : PKP Cargo (0,0329) i Sanok (0,0445), p_0^{KW} : Bank Handlowy (0,0719), JSW (0,0517) i Netia (0,0501).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : Bytom (0,0019), CFI (0,0274), Mangata (0,0001) i MCI (0,0231), p_0^z : Dębica (0,0783), Famur (0,0559), Mostostal Zabrze (0,0974), Polnord (0,0972) i Rafako (0,0714).

H_0^{KW} : Mangata (0,0021) i Mostostal Zabrze (0,0158), p_0^{KW} : Astarta (0,0816) i Bytom (0,0642).

4. **Układ cen: otwarcie–zamknięcie**

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : mBank (0,0094) i PGE (0,0160), p_0^z : Alior (0,0805) i Pekao (0,0983).
 H_0^{KW} : mBank (0,0392), p_0^{KW} : BZWBK (0,0944).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : Bank Handlowy (0,0206), Ciech (0,0040) i Medicalgorithmics (0,0290),
 p_0^z : Bogdanka (0,0621) i Millennium (0,0898).

H_0^{KW} : Bank Handlowy (0,0120) i Ciech (0,0242), p_0^{KW} : Bogdanka (0,0913) i Medicalgorithmics (0,0888).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : CFI (0,003), Hercules (0,0359), J.W. Costruction (0,0317), Monnari (0,0181), Vistula (0,0391) i Workservice (0,0345), p_0^z : 11 BIT (0,0994), Astarta (0,0867), Elbudowa (0,0843), Kogeneracja (0,0645), Polimex (0,0955), Ursus (0,0624) i ZEPAK (0,0988).

H_0^{KW} : Kogeneracja (0,0481), *Monnari* (0,0158) i *Vistula* (0,0465), p_0^{KW} : Comp (0,0945), *Hercules* (0,0661), *J.W. Construction* (0,0610) i *Polimex* (0,0871).

4.4. Analiza wyników anomalii kalendarzowych – 4. dzień każdego miesiąca vs pozostałe sesje

Rezultaty testowania hipotezy zerowej dla średnich stóp zwrotu dwu różnych populacji pozwalają na wyciągnięcie niżej przedstawionych wniosków.

1. Układ cen: zamknięcie–zamknięcie

– Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20

H_0^z : *Cyfrowy Polsat* (0,0388), *PGE* (0,0094) i *Tauron* (0,0443), p_0^z : BZWBK (0,0641).

H_0^{KW} : *Cyfrowy Polsat* (0,0151), *PGE* (0,0041) i *Tauron* (0,0460), p_0^{KW} : mBank (0,0895).

– Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40

H_0^z : *Trakcja* (0,0497), p_0^z : *Amica* (0,0747), *Bogdanka* (0,0665), *Boryszew* (0,0822), *Getin Noble* (0,0634) i *GPW* (0,0514).

H_0^{KW} : *Bogdanka* (0,0484) i *Boryszew* (0,0415), p_0^{KW} : *Alumetal* (0,0849) i *GPW* (0,0826).

– Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80

H_0^z : *CFI* (0,0274), *Śnieżka* (0,0201) i *Unibep* (0,0378), p_0^z : *Bytom* (0,0770), *Live Chat* (0,0699), *Vistula* (0,0966) i *Wilton* (0,0590).

H_0^{KW} : *Śnieżka* (0,0140) i *Wielton* (0,0168), p_0^{KW} : *Bytom* (0,0647), *Comp* (0,0865), *Cormay* (0,0518), *PBG* (0,0647) i *Unibep* (0,0660).

2. Układ cen: overnight

– Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20

p_0^z : mBank (0,0681) i *PKO BP* (0,0586).

H_0^{KW} : mBank (0,0347), p_0^{KW} : *Energa* (0,0806).

– Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40

H_0^z : *Benefit* (0,0301) i *Millennium* (0,0491).

H_0^{KW} : *Aparator* (0,0442) i *Robyg* (0,0410), p_0^{KW} : *Medicalgorithmics* (0,0839).

– Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80

H_0^z : *Bytom* (0,0447), *CFI* (0,0030), *Integer* (0,0336), *Rank Progress* (0,011) i *Stalexport* (0,0433), p_0^z : *Braster* (0,0994), *LC Corp.* (0,0651), *TIM* (0,0764) i *Ursus* (0,0588).

H_0^{KW} : Alchemia (0,0257), Braster (0,0091), *Integer* (0,0381), *Rank Progress* (0,0020) i ZEPAK (0,0390), p_0^{KW} : Altus TFI (0,0637), (0,0575) i Ursus (0,0970).

3. Układ cen: otwarcie–otwarcie

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : *mBank* (0,0217) i *Orange* (0,0438).

H_0^{KW} : *mBank* (0,0030) i *Orange* (0,0250).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : *Benefit* (0,0301) i *Millennium* (0,0491).

H_0^{KW} : INGBS (0,0280) i *Kęty* (0,0397), p_0^{KW} : *Alumetal* (0,0717),

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : *BOS* (0,0375), *PCC Rokita* (0,0011), *Rank Progress* (0,0003), *Stalexport* (0,0244) i *Wielton* (0,0166), p_0^z : *Cormay* (0,0692), *Groclin* (0,0937), *Rainbow* (0,0590) i *Ursus* (0,0715).

H_0^{KW} : *BOS* (0,0110), *PCC Rokita* (0,0052), *Rank Progress* (0,0033) i *Wielton* (0,0076), p_0^{KW} : *Alchemia* (0,0797), *Izoblok* (0,0600), *Mennica* (0,0824).

4. Układ cen: otwarcie–zamknięcie

– **Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20**

H_0^z : *Cyfrowy Polsat* (0,0188) i *PGE* (0,0211), p_0^z : *Energa* (0,0667).

H_0^{KW} : *Cyfrowy Polsat* (0,0039), *Energa* (0,0447) i *PGE* (0,0243).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40**

H_0^z : *Alumetal* (0,0369), *Kernel* (0,0251), *Netia* (0,0461), *Sanok* (0,0254) i *Trakcja* (0,0399), p_0^z : *Bogdanka* (0,0598), *Millennium* (0,0835).

H_0^{KW} : *Alumetal* (0,0489), *Bogdanka* (0,0315), *JSW* (0,0123) i *Robyng* (0,0036), p_0^{KW} : *Bioton* (0,0991) i *Trakcja* (0,0894).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : *Altus TFI* (0,0322), *Comp* (0,0405), *PBG* (0,0469) i *TIM* (0,0114), p_0^z : *Assecobs* (0,0665), *CI Games* (0,0775), *Quercus* (0,0737) i *Wielton* (0,0915).

H_0^{KW} : *Altus TFI* (0,0252), *Rafako* (0,0071), *TIM* (0,0464) i *Wielton* (0,0174), p_0^{KW} : *Braster* (0,0707), *Comp* (0,0702).

4.5. Analiza wyników anomalii kalendarzowych – 13. i piątek każdego miesiąca w relacji do pozostałych piątków (jedynie w układzie: zamknięcie–zamknięcie)

- Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20
 H_0^z : Enea (0,0351), p_0^z : Alior (0,0529) i CCC (0,0835).
 H_0^{KW} : Pekao (0,0197), p_0^{KW} : Enea (0,0672).
- Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40
 H_0^z : Amica (0,0029), Bioton (0,0136), Boryszew (0,0270), Echo (0,0146), Kernel (0,0348), p_0^z : CD Projekt (0,0928), GPW (0,0893), INGBS (0,0820), Netia (0,0801) i Orbis (0,0817).
 H_0^{KW} : Amica (0,0258), Bank Handlowy (0,0495), Comarch (0,0131) i JSW (0,0318), p_0^{KW} : Bogdanka (0,0621) i Millennium (0,0592).
- Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80
 H_0^z : ABC Data (0,0108), Astarta (0,0336), Braster (0,0406), Groclin (0,0159), Live Chat (0,0211), Mabion (0,0224), PCM (0,0448) i Rafako (0,0085), p_0^z : Dębica (0,0934), Getin (0,0707), Integer (0,0972), Mangata (0,0552), PHN (0,0927), ZEPAK (0,0601).
 H_0^{KW} : ABC Data (0,0265), Alchemia (0,0482), Getin (0,0227) i Rafako (0,0327), p_0^{KW} : CFI (0,0967), Groclin (0,0821), Live Chat (0,0780), Mangata (0,0676).

4.6. Analiza wyników anomalii kalendarzowych – 13. i wtorek każdego miesiąca w relacji do pozostałych wtorków (jedynie w układzie: zamknięcie–zamknięcie)

- Spółki wchodzące w skład indeksu WIG20
 H_0^z : LPP (0,0121) i Pekao (0,0260), p_0^z : Alior (0,0538).
 p_0^{KW} : BZWBK (0,0871) i mBank (0,0511).
- Spółki wchodzące w skład indeksu mWIG40
 H_0^z : Ciech (0,0041) i Bank Handlowy (0,0302), p_0^z : Bioton (0,0853), Bogdanka (0,0741), Millennium (0,0667) i Netia (0,0847).
 H_0^{KW} : CD Projekt (0,0228) i GTC (0,0214), p_0^{KW} : Bioton (0,0891) i Sanok (0,0768).

– **Spółki wchodzące w skład indeksu sWIG80**

H_0^z : Hercules (0,0230), *J.W. Construction* (0,0157), *Monnari* (0,0204) i *Vistula* (0,0456), p_0^z : *Astarta* (0,0737), *Comp* (0,0510), *Kogeneracja* (0,0632), *Rainbow* (0,0882), *Ursus* (0,0978) i *ZEPAK* (0,0758).

H_0^{KW} : *Comp* (0,0389), *Hercules* (0,0331), *J.W. Construction* (0,0322) i *Monnari* (0,0178), p_0^{KW} : *Kogeneracja* (0,0322) i *Vistula* (0,0556).

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie dotyczyło występowania anomalii kalendarzowych, w czasie tzw. dni pechowych i obejmowało kalkulację stóp zwrotu 140 spółek notowanych na GPW w Warszawie, stanowiących składniki następujących indeksów giełdowych: WIG20, mWIG40 i sWIG80. Analiza przeprowadzona została przy zastosowaniu statystyki z oraz testu Kruskala-Wallisa. Podsumowanie badania zamieszczone zostało w tabeli 1.

Tabela 1. Liczba odrzuconych hipotez zerowych w poszczególnych przypadkach. Liczby przed nawiasem – statystyka z , liczby w nawiasie – test Kruskala-Wallisa

Komponenty	13. dzień miesiąca vs inne sesje				13. dzień miesiąca i piątek vs inne sesje				13. dzień miesiąca i piątek vs inne piątki
	Z-Z	OV	O-O	O-Z	Z-Z	OV	O-O	O-Z	Z-Z
WIG20	1 (2)	1 (3)	0 (1)	1 (1)	3 (1)	1 (1)	1 (0)	2 (1)	1 (1)
mWIG40	2 (2)	3 (0)	1 (0)	1 (2)	5 (1)	2 (1)	1 (3)	4 (0)	5 (4)
sWIG80	3 (7)	5 (1)	2 (3)	3 (3)	10 (2)	4 (4)	4 (2)	8 (4)	8 (4)
Komponenty	13. dzień miesiąca i wtorek vs inne sesje				4. dzień miesiąca vs inne sesje				13. dzień miesiąca i wtorek vs inne wtorki
	Z-Z	OV	O-O	O-Z	Z-Z	OV	O-O	O-Z	Z-Z
WIG20	2 (0)	0 (0)	3 (1)	2 (1)	3 (3)	0 (1)	2 (2)	2 (3)	2 (0)
mWIG40	1 (0)	3 (1)	4 (2)	3 (2)	1 (2)	2 (2)	2 (2)	5 (4)	2 (2)
sWIG80	5 (5)	8 (4)	4 (2)	6 (3)	3 (2)	5 (5)	5 (4)	4 (4)	4 (4)

Objaśnienia: Z-Z (zamknięcie–zamknięcie), OV (*Overnight*), O-O (otwarcie–otwarcie) i O-Z (otwarcie–zamknięcie).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Nazwy spółek, dla których odrzucona została hipoteza zerowa przy weryfikacji za pomocą statystyki z, jak również z użyciem testu Kruskala-Wallis.

Komponenty:	13. dzień miesiąca vs inne sesje				13. dzień miesiąca i piątek vs inne sesje				13. dzień miesiąca i piątek vs inne piątki
	Z-Z	OV	O-O	O-Z	Z-Z	OV	O-O	O-Z	
WIG20									
mWIG40	CD Projekt				CD Projekt				Amica
sWIG80					CP Group	Famur			ABC Data, Rafako
	13. dzień miesiąca i wtorek vs inne sesje				4. dzień miesiąca vs inne sesje				13. dzień miesiąca i wtorek vs inne wtorki
Komponenty:	Z-Z	OV	O-O	O-Z	Z-Z	OV	O-O	O-Z	Z-Z
WIG20			Lotos	mBank	Cyfrowy Polsat, Tauron		mBank, Orange	Cyfrowy Polsat, PGE	
mWIG40		Getin Noble	PKP Cargo, Sanok	Bank Handlowy				Alumetal	
sWIG80	Monnari, Unibep	BS Druk, Bytom, Workservice	Mangata	Monnari, Vistula	Śnieżka	Integer, Rank Progress	BOS, PCC Rokita, Rank Progress, Wielton	Altus TF1, TIM	J.W. Construction, Monnari, Vistula

Objaśnienia: Z-Z (zamknięcie-zamknięcie), OV (Overnight), O-O (otwarcie-otwarcie) i O-Z (otwarcie-zamknięcie).

Źródło: opracowanie własne.

Występowanie anomalii kalendarzowych wykazane zostało w wielu przypadkach, tj. w układzie stóp zwrotu: zamknięcie–zamknięcie, *overnight*, otwarcie–otwarcie, otwarcie–zamknięcie, jak również dla różnych dat uchodzących za pechowe (13. dzień miesiąca, 13. i piątek, 13. i wtorek oraz 4. dzień miesiąca). Otrzymane rezultaty były efektem odrzucenia hipotezy zerowej za pomocą statystyki z lub testu Kruskala-Wallisa. W niektórych przypadkach wyniki uzyskane za pomocą statystyki z pokrywały się wynikami wygenerowanym za pomocą testu Kruskala-Wallisa, jednakże w przeważającej liczbie przypadków, dla których hipoteza zerowa została odrzucona, wyniki uzyskane za pomocą pierwszej metody były odmienne od wyników otrzymanych na podstawie drugiej – tabela 2. Jedynie dla wszystkich spółek należących do indeksu WIG20, w układzie *overnight* i porównaniu średnich stóp zwrotu w pierwszej populacji, złożonej z sesji przypadających we wtorek, 13. dnia miesiąca i średnich stóp zwrotu w drugiej populacji, utworzonej ze stóp zwrotu w czasie pozostałych sesji, nie było podstaw do dorzucenia hipotezy zerowej.

Uzyskane w wyniku badania wyniki potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia innych badaczy dotyczące stóp zwrotu 13. i w piątek mogą zostać wykorzystane w praktyce, tj. w procesie przygotowywania i wdrażania w życie strategii inwestycyjnych, bazujących na efektach kalendarzowych¹⁵. Tego typu strategię są bowiem często stosowane przez fundusze typu *hedge*. Dalsze badania naukowe mogą obejmować pozostałe spółki notowane na parkiecie głównym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie oraz spółki notowane na rynku NewConnect lub innych, zagranicznych giełdach.

Bibliografia

1. Aggarwal R., Rivoli P., *Seasonal and day-of-the week effects in four emerging stock markets*, „Financial Review” 1989, vol. 24.
2. Agrawal A., Tandon K., *Anomalies or illusions?: Evidence from stock markets in eighteen countries*, „Journal of International Money and Finance” 1994, vol. 13.
3. Auer B., Rottman H., *Is there a Friday the 13th effect in emerging Asian stock markets?*, OTH im Dialog: Weidener Discussionpapiere, 2013, no. 35.

¹⁵ Por.: W. Kolb, L. Rodriguez, *Friday...*, op.cit., s. 1385–1387; E. Dyl, E. Maberly, *The anomaly...*, op.cit., s. 1286–1295. A. Agrawal, K. Tandon, *Anomalies...*, op.cit., s. 83–106; J. Coutts, *Friday...*, op.cit., s. 35–37; B. Lucey, *Friday...*, op.cit., s. 294–301.

4. Botha F., *Stock returns and Friday the 13th effect in five African countries*, „African Review of Economics and Finance” 2013, vol. 4, 2.
5. Boyle G., Hagan A., O'Connor S., Whitwell N., *Emotion, fear and superstition in the New Zealand stock market*, Working Paper New Zealand Institute for the Study of Competition and Regulation Inc., 2014.
6. Coutts J., *Friday the thirteenth and the Financial Times industrial ordinary shares index 1935–94*, „Applied Economics Letters” 1999, vol. 6.
7. Defusco R., McLeavey D., Pinto J., Runkle D., *Quantitative methods for investment analysis*, United Book Press, Baltimore 2001.
8. Dyl E., Maberly E., *The anomaly that isn't there: a comment on Friday the Thirteenth*, „Journal of Finance” 1988, vol. 43.
9. Fama E., *Efficient capital markets; a review of theory and empirical work*, „Journal of Finance” 1970, vol. 25.
10. Hirshleifer D., Ming J., Huai Z., *Superstition and financial decision making*, Working Paper, University of California, Irvine 2012.
11. Kalayaan C., *Superstition in the Philippine stock market*, „Review of Integrative Business and Economics Research” 2016, vol. 5, 2.
12. Kolb W., Rodriguez L., *Friday the Thirteenth, Part VII- a note*, „Journal of Finance”, 1987, vol. 42, 5.
13. Lucey B., *Friday the 13th and the philosophical basis of financial economics*, „Journal of Economics and Finance” 2000, vol. 24.
14. Patel J., *Recent evidence on Friday the thirteenth effect in U.S. stock returns*, „Journal of Business and Economics Research” 2009, vol. 7.
15. Vargha A., Delaney H., *Kruskal-Wallis test and stochastic homogeneity*, „Journal of Educational and Behavioral Statistics” 1998, vol. 23, 2.
16. Zhang Y., Risen J., Hosey C., *Reversing one's fortune by pushing away bad luck*, „Journal of Experimental Psychology” 2014, vol. 143, 3.

Should Investors on the Warsaw Stock Exchange Be Superstitious? Examples of Rates of Return of Share Prices in WIG20, mWIG40 and sWIG80 indices

Summary

The problem of effectiveness of financial markets, including the week effect has always been a subject of interest of researchers. It becomes extremely important from the point of view of the evaluation of effectiveness of asset portfolio management, also from a behavioural perspective. This article verifies the hypothesis of the so-called unlucky days on the example of prices of 140 shares included in the Warsaw Stock Exchange indices: WIG20, mWIG40 and sWIG80. The rates of exchange are examined in the following way: closing price – closing price, overnight, opening price – opening price and opening price – closing price for sessions in the following days: the 13th day and 4th day of every month, the 13th day and Friday of every month as well as the 13th day and Tuesday of every month, while the other group of observations refers to the rates of return in the course of the remaining sessions. The next part of the article presents the results of testing of statistical hypothesis with regard to closing price – closing price for the sessions held on the 13th and on Friday as well as on the 13th and on Tuesday, assuming that the other group of observations refer to the remaining Fridays and Tuesdays.

Keywords: market effectiveness, calendar anomalies, rate of return on the 13th and on Friday, rate of return on the 13th and on Tuesday, unlucky date effect

Arkadiusz Bebel

Kolegium Gospodarki Światowej
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wpływ zmienności instrumentu bazowego na stopy zwrotu z pasywnie zarządzanego lewarowanego ETF

Streszczenie

Celem artykułu jest weryfikacja za pomocą symulacji, że zaproponowana w literaturze przedmiotu formuła, szacująca wpływ zmienności na stopy zwrotu, nie działa dla wysokiego poziomu zmienności, co związane jest z niedokładnością rozwinięcia Taylora. W pierwszej części artykułu opisano wpływ zmienności na stopy zwrotu z LETF. Następnie dokonano przeglądu najnowszej literatury przedmiotu (część druga) oraz przeprowadzono własne badanie symulacyjne, mające na celu kwantyfikację wpływu zmienności na stopy zwrotu z LETF (część trzecia). Autor wykazał, że dotychczasowa metodologia prezentowana w literaturze przedmiotu dobrze oszacowuje efekt zmienności tylko dla niskich wartości parametrów wejściowych (dźwignia, zmienność), gdyż wtedy rozwinięcie Taylora jest wystarczająco dokładne. W przypadku wysokich wartości parametrów wejściowych oszacowanie efektu zmienności jest niedokładne. Rekomenduje się, aby dalszą analizę efektu zmienności oprzeć na wynikach przeprowadzonego badania symulacyjnego, które w dokładniejszym stopniu mierzy efekt zmienności niż obecnie wykorzystywana metodologia naukowa.

Słowa kluczowe: ETF, LETF, dźwignia, zmienność, stopy zwrotu.

Kody klasyfikacji JEL: C60, G10, G11, G23

1. Wprowadzenie

ETF (ang. *exchange traded funds*) to fundusz inwestycyjny, którego tytuły uczestnictwa są notowane na giełdzie. Szczególnym przypadkiem ETF jest LETF (ang. *leverage exchange traded funds*), czyli fundusz, który wykorzystuje dźwignię, w celu uzyskania wielokrotności stóp zwrotu z instrumentu bazowego. W niniejszym artykule przeanalizowano pasywnie zarządzane LETF, które mają za zadanie odzwierciedlenie wielokrotności dziennych stóp zwrotu z instrumentu bazowego. Fundusze te w ostatnich latach mocno zyskały na popularności, zwiększając aktywa pod zarządzaniem z około 141 mln USD na koniec 2005 r. do ponad 63 mld USD w połowie 2015 r.¹ Po kilku latach istnienia LETF okazało się, że uzyskiwane stopy zwrotu są znacząco niższe niż oczekiwane stopy zwrotu², rozumiane jako iloczyn dźwigni wykorzystywanej przez LETF oraz stopy zwrotu z instrumentu bazowego. Począwszy od 2008 r. zaczęły powstawać publikacje naukowe, mające na celu wyjaśnienie powyższego zjawiska oraz czynników, wpływających negatywnie na stopy zwrotu z LETF. Pokazuje to, że jest to tematyka aktualna i istotna — zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Jednym z głównych czynników, wpływających negatywnie na stopy zwrotu z LETF, jest zmienność, o czym świadczą prace, których autorami są m.in. J. Hill i G. Foster³, I. Guedj, G. Li oraz C. McCann⁴, R. Lamb i R. Loehr⁵. Celem artykułu jest opisanie wpływu zmienności na stopy zwrotu z LETF (część pierwsza), dokonanie przeglądu najnowszej literatury przedmiotu (część druga) oraz zaprezentowanie

¹ Na podstawie: <http://www.etftrends.com/2015/07/inverse-leveraged-etf-assets-reach-a-record-63-billion/>

² E.A. Baryla Jr, W. Trainor Jr, *Leveraged ETFs: A Risky Double That Doesn't Multiply by Two*, „Journal of Financial Planning” 2008, s. 49–55.

³ G. Foster, J.M. Hill, *Understanding Returns of Leveraged and Inverse Funds*, „Journal of Indexes” 2009, s. 40–50.

⁴ I. Guedj, G. Li, C. McCann, *Leveraged and Inverse ETFs, Holding Periods and Investment Shortfalls*, „The Journal of Index Investing” 2010, s. 45–57.

⁵ R. Lamb, R. Loehr, *Long-Term Investing With Leveraged Exchange Traded Funds*, „International Journal of Arts and Commerce” 2013, s. 27–34.

własnego badania symulacyjnego, mającego na celu kwantyfikację wpływu zmienności na stopy zwrotu z LETF (część trzecia). Całość zakończona jest podsumowaniem.

2. Model działania LETF

LETF to instrument finansowy, który przy wykorzystaniu dźwigni finansowej ma za zadanie odzwierciedlać wielokrotność dziennych stóp zwrotu⁶ ze statutowo zdefiniowanego instrumentu bazowego⁷, na przykład z indeksu, koszyka akcji czy ETF⁸. Fundusze te, w celu utrzymania stałej ekspozycji, muszą na koniec dnia dostosowywać pozycję w taki sposób, że na koniec wzrostowej sesji kupują, a na koniec spadkowej sesji sprzedają⁹. Mechanizm ten został zaprezentowany w poniższym przykładzie liczbowym.

W pierwszym przykładzie trzykresowej analizy przeanalizowano LETF o dźwigni 2 oraz przyjęto, że stopa zwrotu z benchmarku w danym okresie może wynieść +10% lub -10%¹⁰. Wyniki zostały przedstawione w tabelach 1 i 2. W drugim przykładzie założono, że dzienna stopa zwrotu z benchmarku może wynieść +2% lub -2%. Wyniki przedstawiono w tabelach 3 i 4.

Analizując wyniki, należy zwrócić uwagę na to, że rozkład uzyskiwanych stóp zwrotu z LETF różni się od rozkładu uzyskiwanych stóp zwrotu z lewarowanego benchmarku. W szczególności trzeba zauważyć, że średnia stopa zwrotu jest w obu przypadkach taka sama, lecz mediany są ujemne. Oznacza to, że rozkład stóp zwrotu jest prawostronnie skośny¹¹. Z powyższego przykładu można również wywnioskować, że kolejność występowania stóp zwrotu z benchmarku jest nieistotna.

⁶ Pojawiają się LETF mające za zadanie odzwierciedlać tygodniowe/miesięczne stopy zwrotu z instrumentu bazowego, lecz takich instrumentów jest zdecydowanie mniej.

⁷ W artykule zamiennie używa się słowa benchmark.

⁸ M. Avellaneda, S. Zhang, *Path-dependence of leveraged ETF returns*, „SIAM Journal on Financial Mathematics” 2010, s. 586–603.

⁹ Jest to spowodowane faktem, że po wzrostowej sesji LETF musi reinwestować wielokrotność zysków, aby utrzymać stałą dźwignię. Analogicznie, po spadkowej sesji fundusz musi zmniejszyć ekspozycję o wielokrotność strat, aby utrzymać stałą dźwignię.

¹⁰ W przykładzie założono, że mogą wystąpić wszystkie kombinacje dziennych stóp zwrotu z instrumentu bazowego. Dla uproszczenia i przejrzystości symulacji nie uwzględniono np. kosztów transakcyjnych.

¹¹ Można dodatkowo zauważyć, że im większa zmienność, tym różnica między średnią a medianą jest większa, a także stosunek mediany do zmienności rośnie.

Tabela 1. Wartość LETF w zależności od instrumentu bazowego przy założeniu możliwych dziennych stóp zwrotu z instrumentu bazowego +10% i -10%

Nr	Stopa zwrotu z instrumentu bazowego (w %)			Wartość instrumentu bazowego			Wartość LETF		
	I okres	II okres	III okres	I okres	II okres	III okres	I okres	II okres	III okres
1	10	10	10	110,00	121,00	133,10	120,00	144,00	172,80
2	10	10	-10	110,00	121,00	108,90	120,00	144,00	115,20
3	10	-10	10	110,00	99,00	108,90	120,00	96,00	115,20
4	10	-10	-10	110,00	99,00	89,10	120,00	96,00	76,80
5	-10	10	10	90,00	99,00	108,90	80,00	96,00	115,20
6	-10	10	-10	90,00	99,00	89,10	80,00	96,00	76,80
7	-10	-10	10	90,00	81,00	89,10	80,00	64,00	76,80
8	-10	-10	-10	90,00	81,00	72,90	80,00	64,00	51,20

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Stopa zwrotu z LETF i oczekiwana stopa zwrotu z LETF w zależności od stopy zwrotu z benchmarku po trzech okresach przy założeniu dziennych stóp zwrotu z instrumentu bazowego +10% i -10%

Nr	I. Stopa zwrotu z instrumentu bazowego (w %)	II. Stopa zwrotu z LETF (w %)	III. Oczekiwana stopa zwrotu z LETF (w %)*	Różnica (II) - (III) (w p.p.)
1	33,10	72,80	66,20	6,60
2	8,90	15,20	17,80	-2,60
3	8,90	15,20	17,80	-2,60
4	-10,90	-23,20	-21,80	-1,40
5	8,90	15,20	17,80	-2,60
6	-10,90	-23,20	-21,80	-1,40
7	-10,90	-23,20	-21,80	-1,40
8	-27,10	-48,80	-54,20	5,40
Średnia	0,00	0,00	0,00	0,00
Mediana	-1,00	-4,00	-2,00	-2,00
Zmienność**	18,61	37,78	37,22	

* Oczekiwana stopa zwrotu z LETF rozumiana jest jako iloczyn dźwigni i stopy zwrotu z instrumentu bazowego.

** Zmienność w całej pracy, o ile nie zaznaczono inaczej, rozumiana jest jako odchylenie standardowe z próby.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wartość LETF w zależności od instrumentu bazowego przy założeniu możliwych dziennych stóp zwrotu z instrumentu bazowego +2% i -2%

Nr	Stopa zwrotu z instrumentu bazowego (w %)			Wartość instrumentu bazowego			Wartość LETF		
	I okres	II okres	III okres	I okres	II okres	III okres	I okres	II okres	III okres
1	2	2	2	102,00	104,04	106,12	104,00	108,16	112,49
2	2	2	-2	102,00	104,04	101,96	104,00	108,16	103,83
3	2	-2	2	102,00	99,96	101,96	104,00	99,84	103,83
4	2	-2	-2	102,00	99,96	97,96	104,00	99,84	95,85
5	-2	2	2	98,00	99,96	101,96	96,00	99,84	103,83
6	-2	2	-2	98,00	99,96	97,96	96,00	99,84	95,85
7	-2	-2	2	98,00	96,04	97,96	96,00	92,16	95,85
8	-2	-2	-2	98,00	96,04	94,12	96,00	92,16	88,47

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Stopa zwrotu z LETF i oczekiwana stopa zwrotu z LETF w zależności od stopy zwrotu z benchmarku po trzech okresach przy założeniu dziennych stóp zwrotu z instrumentu bazowego +2% i -2%

Nr	I. Stopa zwrotu z instrumentu bazowego (w %)	II. Stopa zwrotu z LETF (w %)	III. Oczekiwana stopa zwrotu z LETF (w %)	Różnica (II) – (III) (w p.p.)
1	6,12	12,49	12,24	0,24
2	1,96	3,83	3,92	-0,08
3	1,96	3,83	3,92	-0,08
4	-2,04	-4,15	-4,08	-0,08
5	1,96	3,83	3,92	-0,08
6	-2,04	-4,15	-4,08	-0,08
7	-2,04	-4,15	-4,08	-0,08
8	-5,88	-11,53	-11,76	0,24
Średnia	0,00	0,00	0,00	0,00
Mediana	-0,04	-0,16	-0,08	-0,08
Zmienność	3,70	7,412	7,408	

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku LETF na uzyskaną stopę zwrotu wpływa kilka efektów. W szczególności są to¹²:

- efekt dźwigni — multiplikowanie stóp zwrotu uzyskanych przez instrument

bazowy; rozumiany jest jako $L \times \left(\frac{\text{Benchmark}_t}{\text{Benchmark}_0} - 1 \right) + 1$; wpływ pozytywny, gdy

stopa zwrotu z instrumentu bazowego jest dodatnia lub negatywna, gdy jest ona ujemna;

- efekt kapitalizowania — mechanizm reinwestowania zysków zauważalny w przypadku istnienia ciągu dodatnich stóp zwrotu o takim samym znaku lub minimalizowania strat w przypadku ciągu stóp ujemnych; w przybliżeniu¹³ rozumiany

jako $\frac{\left(\frac{\text{Benchmark}_t}{\text{Benchmark}_0} \right)^L}{L \times \left(\frac{\text{Benchmark}_t}{\text{Benchmark}_0} - 1 \right) + 1}$; wpływ pozytywny;

- efekt zmienności — mechanizm kupowania po wzrostach i sprzedawania po spadkach; w przybliżeniu¹⁴ rozumiany jako $\exp\left(\frac{L-L^2}{2} \times V_t\right)$; wpływ negatywny;

- efekt kosztowy — np. opłata za zarządzanie, koszty transakcyjne, inne koszty;

rozumiany jako $\prod_1^i (1 - \text{koszt}_i)$, gdzie koszt jest wyrażony w procentach aktywów;

wpływ negatywny;

- inne efekty, np. podejmowanie przez zarządzających aktywnego ryzyka dotyczącego ekspozycji; wpływ może być pozytywny lub negatywny.

Wartość LETF w okresie t można rozumieć jako iloczyn wartości początkowej LETF oraz podanych wyżej efektów. Należy podkreślić, że wielkość i waga wpływu poszczególnych efektów może być różna w zależności od analizowanego przypadku.

¹² Na podstawie: M. Avellaneda, S. Zhang, *Path-dependence...*, s. 586–603. Efekty te nie są wprost opisane w publikacji, natomiast w zaproponowanym modelu matematycznym wyjaśniającym stopy zwrotu z LETF istnieją części, które mierzą wpływ poszczególnych efektów.

¹³ Przybliżenie wynika z niedokładności rozwinięcia Taylora.

¹⁴ Przybliżenie wynika z niedokładności rozwinięcia Taylora.

Efekty kapitalizowania i zmienności muszą być analizowane ze szczególną uwagą, ponieważ rozróżnienie ich jest istotne dla zrozumienia stóp zwrotu z LETF. W trzecim wierszu tabeli 1 został zaprezentowany przykład efektu kapitalizowania. Wystąpiły tam tylko stopy zwrotu z tym samym znakiem (w tym przypadku dodatnie), a stopa zwrotu uzyskana z LETF była wyższa niż iloczyn stopy zwrotu z instrumentu bazowego i dźwigni. Różnica ta to efekt kapitalizowania. Efekt zmienności dotyczy symulacji, w których występują stopy zwrotu o różnych znakach. W szczególności stopę zwrotu z LETF w długim okresie można przedstawić następująco:

$$r_{LETF,n} = \prod_1^n (1 + L \times r_{Benchmark,1}) \times (\dots) \times (1 + L \times r_{Benchmark,n}) - 1 \quad (1)$$

gdzie L to poziom dźwigni w LETF. Jeżeli w analizowanym okresie istnieją takie stopy $r_{Benchmark,k}$ i $r_{Benchmark,l}$, że $r_{Benchmark,k} = -r_{Benchmark,l}$, to iloczyn czynników jest mniejszy od 1, więc wpływ na LETF jest negatywny.

Zarówno jeden, jak i drugi efekt mogą występować lub nie. W szczególności można zauważyć, że pozytywny efekt kapitalizowania może zmienić się w negatywny efekt zmienności, ale w drugą stronę zmiana nie następuje. Przykładowo, jeżeli instrument bazowy miał stopy zwrotu takie jak w trzecim wierszu tabeli 1, czyli +10%, +10% i +10%, a po tym nastąpiłyby stopy zwrotu -10%, -10% i -10%, to efekt kapitalizowania zmieniłby się w całości w efekt zmienności. Jeżeli później znowu nastąpiłyby stopy zwrotu -10% i -10%, to byłby efekt zmienności dla 3 par i efekt kapitalizowania dla dwóch ostatnich stóp zwrotu (oczywiście analogiczny efekt zachodzi, gdy zamiast stóp zwrotu -10% i -10% byłyby stopy zwrotu +10% i +10%). Należy zwrócić uwagę, że kolejność występowania stóp zwrotu nie ma znaczenia. W uogólnionym przypadku, gdy stopy zwrotu nie muszą być symetryczne, istotne jest analizowanie sumy dodatnich i ujemnych stóp zwrotu¹⁵. Przykładowo, jeżeli wystąpią stopy zwrotu +10%, -5%, -5%, to zakłada się, że wystąpił tylko efekt zmienności, gdyż $10\% - 5\% - 5\% = 0\%$.

W niniejszej pracy analizowany jest wpływ efektu zmienności; stąd też w przeprowadzonej symulacji za oczekiwaną stopę zwrotu wyznaczono zero i analizowano zachowanie medianowego portfela (w przeciwnym razie badanie symulacyjne byłoby zniekształcone przez istnienie efektu dźwigni i efektu kapitalizacji).

¹⁵ Jest to pewne przybliżenie; w istocie wystąpienie stop zwrotu 5% i 5% daje minimalnie różny efekt niż wystąpienie np. stóp zwrotu 0% i 10%.

3. Przegląd literatury przedmiotu

Literatura przedmiotu jest dość uboga, co związane jest z faktem, że tematyka ta rozwija się dopiero od kilku lat. Jak zostało wskazane w poprzednim rozdziale, im większa zmienność, tym gorszy wynik uzyskiwany przez LETF. Taki sam wniosek został zaprezentowany na podstawie badań empirycznych m.in. w pracach M.B. Haugha¹⁶, W. Trainora Jr¹⁷, G. Giese'a¹⁸ czy J. Zhanga¹⁹. M.B. Haugh²⁰ zauważył ponadto, że dotyczy to zarówno LETF z dodatnią, jak i ujemną dźwignią.

W literaturze przedmiotu podjęta została próba kwantyfikacji wpływu zmienności na stopy zwrotu uzyskiwane z LETF. Wzór kwantyfikujący wpływ efektu zmienności został zaprezentowany w pracy M. Chenga i A. Madhavana²¹:

$$\frac{LETF_t}{LETF_0} = \left(\frac{Benchmark_t}{Benchmark_0} \right)^L \times \exp\left(\frac{L-L^2}{2} \times V_t \right) \quad (2)$$

Przez V_t rozumiana jest zrealizowana wariancja z instrumentu bazowego. Przez benchmark rozumiany jest statutowo zdefiniowany instrument bazowy, którego wielokrotności stóp zwrotu powinny być odzwierciedlane przez LETF.

W pracy J. Zhanga²² został przedstawiony analogiczny wzór²³. Jako że pierwsza ukazała się praca M. Chenga i A. Madhavana, w dalszej części pracy wzór (2) jest nazywany wzorem Chenga-Madhavana²⁴. Wzór ten powstał w sposób analityczny,

¹⁶ M.B. Haugh, *A Note on Constant Proportion Trading Strategies*, *Operations Research Letters*, s. 172–179, 2011.

¹⁷ W. Trainor Jr, *Solving the Leveraged ETF Compounding Problem*, „*The Journal of Index Investing*” 2011, 66–74.

¹⁸ G. Giese, *On the Risk-Return Profile of Leveraged and Inverse ETFs*, „*Journal of Asset Management*” 2010, s. 219–228.

¹⁹ J. Zhang, *Path-Dependence Properties of Leveraged Exchange-Traded Funds: Compounding, Volatility and Option Pricing*, doctoral dissertation, New York University, 2010.

²⁰ M.B. Haugh, *A Note...*, op.cit., s. 172–179.

²¹ M. Cheng, A. Madhavan, *The Dynamics of Leveraged and Inverse Exchange-Traded Funds*, „*Journal of Investment Management*” 2009.

²² J. Zhang, *Path-Dependence...*, op.cit.

²³ Wzór zaproponowany przez J. Zhanga zawiera również część uwzględniającą koszty finansowe/ opłatę za zarządzanie, niemniej jednak analizowana część dotycząca zmienności jest taka sama.

²⁴ W swojej pracy J. Zhang wspomina, że po ukończeniu swojej pracy zobaczył, że M. Cheng i A. Madhavan niezależnie pierwsi opublikowali wzór. Jako że pierwszy w literaturze przedmiotu pojawił się wzór przedstawiony przez M. Chenga i A. Madhavana, to w niniejszej pracy wzór nazwano ich imieniem.

a w procesie wyprowadzania zostało wykorzystane rozwinięcie Taylora. To sprawia, że zaproponowana formuła jest dokładna tylko dla niskiego poziomu zmienności/dźwigni. W dalszej części pracy wykazano, że dla wysokiego poziomu zmienności, wzór Chenga-Madhavana jest niedokładny, a odchylenia rosną wraz ze wzrostem zmienności/dźwigni.

Analizując wzór Chenga-Madhavana należy zwrócić uwagę na to, że komponent $\left(\frac{\text{Benchmark}_t}{\text{Benchmark}_0}\right)$ przybliża łączny wpływ efektu dźwigni i kapitalizowania. Część $\exp\left(\frac{L-L^2}{2} \times V_t\right)$, dla dźwigni większej niż 1, jest zawsze mniejsza niż 1 i jest to próba oszacowania efektu zmienności.

Należy zwrócić uwagę, że zgodnie z zaprezentowanym wzorem, większy jest wpływ zmienności na ETF o ujemnej dźwigni niż na ETF o dźwigni dodatniej. Do takich wniosków na podstawie analizy formuły powyższego wzoru oraz analizy empirycznej doszli też H.M. Holzhauser, X. Lu, R.W. McLeod oraz J. Mehran²⁵.

Zgodnie z wiedzą autora nie został zaproponowany inny wzór, mający na celu oszacowanie wpływu efektu zmienności (w szczególności dla wysokiego poziomu zmienności/dźwigni). Podjęte zostały natomiast próby, mające na celu weryfikację tego, czy zaproponowana formuła w wystarczającym stopniu wyjaśnia empirycznie zauważalny efekt zmienności. M. Avellaneda i S. Zhang²⁶ sprawdzili ją empirycznie na próbie 56 ETF w okresie od 2 stycznia 2008 do 20 marca 2009, czyli w okresie podwyższonej zmienności. W badaniu porównywano stopy zwrotu z ETF do nielewarowanych ETF, bazujących na benchmarku, a nie bezpośrednio do instrumentu bazowego²⁷. Wykazano, że zaproponowana formuła w satysfakcjonującym stopniu pokrywa się z uzyskanymi danymi empirycznymi. H.M. Holzhauser, X. Lu, R.W. McLeod oraz J. Mehran²⁸ zmodyfikowali badanie opisane powyżej, w ten sposób,

²⁵ H.M. Holzhauser, X. Lu, R.W. McLeod, J. Mehran, *Bad News Bears: Effects of Expected Market Volatility on Daily Tracking Error of Leveraged Bull and Bear ETFs*, „Managerial Finance” 2013, s. 1169–1187.

²⁶ M. Avellaneda, S. Zhang, *Path-dependence...*, op.cit., s. 586–603.

²⁷ Jest to istotne, gdyż ETF mają za zadanie odzwierciedlenie wielokrotności dziennych stop zwrotu z instrumentu bazowego. Wykonywanie regresji ETF względem nielewarowanych ETF pozostawia ryzyko, że będzie istotne odchylenie między stopą zwrotu z instrumentu bazowego a nielewarowanym ETF, czyli cel odzwierciedlenia stóp zwrotu z instrumentu bazowego przez ETF nie zostanie osiągnięty.

²⁸ H.M. Holzhauser, X. Lu, R.W. McLeod, J. Mehran, *Bad News...*, op.cit., s. 1169–1187.

że za benchmark wybrano indeks opisany w statucie²⁹. Ponadto analizie poddano szerszą gamę instrumentów (129 LETF) oraz dłuższy horyzont inwestycyjny (od 19 czerwca 2006 do 22 września 2009). Autorzy przyjęli, że wzór jest prawidłowy i analizowali różnice pomiędzy dziennymi stopami zwrotu z LETF, a wielokrotnością stopy zwrotu z instrumentu bazowego. Wskazano, że zarówno oczekiwana zmienność, jak i zmiany poziomu oczekiwanej zmienności, mają istotny wpływ na wielkość błędu odwzorowania w interwale dziennym.

Biorąc pod uwagę, że na stopy zwrotu z LETF wpływa kilka efektów, zasadne jest stwierdzenie, że odchylenia stóp zwrotu z LETF mogą mieć różne przyczyny, w szczególności takie, które niezwiązane są z wpływem zmienności. Z tego powodu zaprojektowano badanie symulacyjne, które ma na celu kwantyfikację wpływu zmienności na stopy zwrotu z LETF w taki sposób, aby wykluczyć wpływ innych efektów.

4. Badanie symulacyjne

Przeprowadzono badanie symulacyjne, składające się z dwóch części, mające na celu kwantyfikację wpływu efektu zmienności na stopy zwrotu uzyskiwane przez LETF. Do przeprowadzenia symulacji wykorzystano analizę Monte Carlo. Następnie przeprowadzono regresję kwadratową, w celu zmierzenia efektu zmienności w zależności od poziomu dźwigni (przy założonym poziomie zmienności) oraz w zależności od poziomu zmienności (przy założonym poziomie dźwigni). Badanie zostało tak zaprojektowane, aby wpływ na stopy zwrotu miał tylko efekt zmienności.

W każdej części przeprowadzono 1000 symulacji stóp zwrotu z LETF. Przyjęto następujące założenia:

- 252 okresy,
- brak kosztów (w celu usunięcia efektu kosztowego),
- oczekiwana stopa zwrotu z rynku 0% (w celu usunięcia efektu dźwigni i efektu kapitalizacji),
- dokładne odwzorowywanie ekspozycji na koniec okresu,
- przyjęto, że zmienność i poziom dźwigni są stałe w całym okresie analizy.

²⁹ Analizując stopy zwrotu z LETF w porównaniu do instrumentu bazowego sprawdza się, jak wernie fundusz realizuje cel statutowy. Należy pamiętać, że potencjalne różnice mogą wynikać na przykład z opłaty za zarządzanie, czyli kosztu, który nie występuje w przypadku instrumentu bazowego, a występował w wcześniej analizowanym przypadku, gdy porównywano stopy zwrotu z LETF do nielewarowanych ETF. Nie ma jednej dobrej metody analizy, w każdej trzeba odpowiednio uwzględnić koszty, aby uzyskiwane wyniki były wiarygodne.

Jedynymi parametrami wejściowymi były zmienność oraz poziom dźwigni. Przeanalizowano medianowy portfel, a w szczególności różnicę w punktach procentowych między stopą zwrotu z ETF a oczekiwaną stopą zwrotu, rozumianą jako iloczyn dźwigni i stopy zwrotu z instrumentu bazowego. Wybranie medianowego portfela eliminuje wpływ efektu dźwigni na wynik symulacji³⁰. Symulację powtórzono 480 razy dla każdej pary zmienności/dźwigni w dwóch wariantach (testując wrażliwość zmienności i wrażliwość dźwigni). Wyniki zostały zaprezentowane poniżej.

W części 1 analizowano wpływ efektu zmienności na stopy zwrotu uzyskiwane przez ETF, gdy analizowany jest różny poziom zmienności, a stały jest poziom dźwigni (wyniki przedstawiono na rysunku 1). Można zauważyć, że im większa zmienność, tym większa różnica między stopą zwrotu z ETF a oczekiwaną stopą zwrotu dla każdego poziomu dźwigni. W szczególności za pomocą regresji kwadratowej zaproponowano wzory (zaprezentowane na rysunku 1), które kwantyfikują, w jakim stopniu poziom zmienności wpływa na wielkość negatywnego efektu zmienności (przy założeniu stałej dźwigni)³¹. W regresji kwadratowej założono, że wyraz wolny jest równy 0, co oznacza, że nie ma systematycznego odchylenia i całość efektu związana jest ze zmiennością (w tym modelu poziom dźwigni jest stały). Dokonano analizy statystycznej, która wykazała, że zaproponowane współczynniki są istotne statystycznie. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że współczynnik determinacji R-kwadrat (widoczny na rysunku 1) jest bardzo wysoki, aczkolwiek maleje wraz ze wzrostem poziomu dźwigni. Jest to zjawisko oczekiwane, gdyż dla wyższego poziomu dźwigni w celu utrzymania dokładności modelu należałoby przeprowadzić regresję wyższego stopnia.

Porównano wzory uzyskane w części 1 (zaprezentowane na rysunku 1) ze wzorem Chenga-Madhavana, w którym założono, że

$$\left(\frac{\text{Benchmark}_t}{\text{Benchmark}_0} \right)^L = 1$$
, czyli stopa

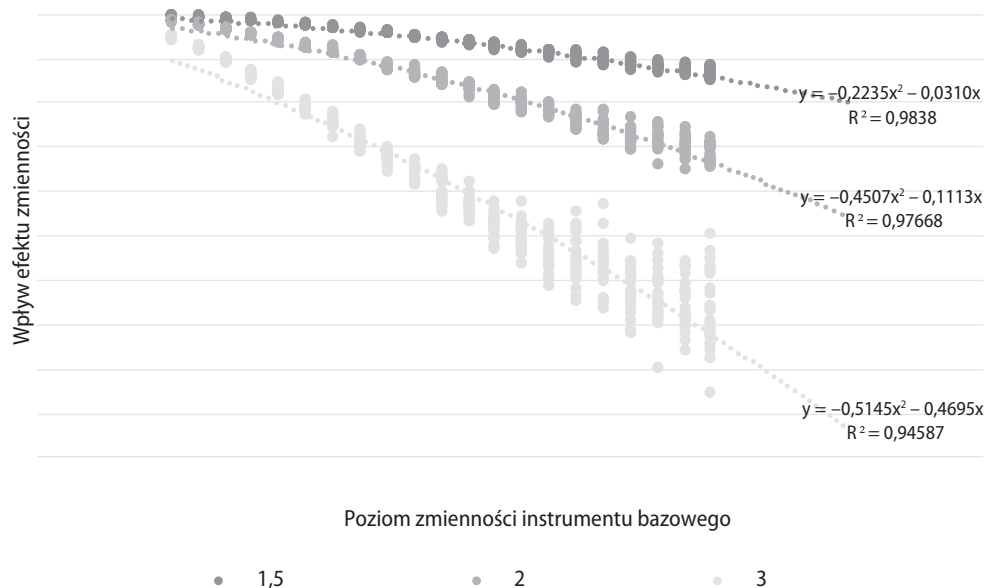
zwrotu z benchmarku wynosi 0%, a więc uniknięto efektu dźwigni oraz kapitalizowania i analizowano wyłącznie efekt zmienności. Za L przyjęto analizowany poziom dźwigni (1,5, 2 i 3), a w przypadku zrealizowanej wariancji założono dwa

³⁰ Jest to związane z faktem, że przy oczekiwanej stopie zwrotu 0% medianowy portfel powinien mieć stopę zwrotu zbliżoną do 0%, acz nie zawsze jest to dokładnie 0%.

³¹ Wybrano regresję kwadratową, gdyż dla analizowanego poziomu dźwigni/zmienności w wystarczającym stopniu mierzy dokładność efektu zmienności (wysokie R-kwadrat). W przypadku analizowania wyższego poziomu dźwigni/zmienności należałoby rozważyć zastosowanie regresji wyższego stopnia, gdyż zgodnie z rozwinięciem Taylora regresja wyższego stopnia daje dokładniejszą estymację parametrów.

poziomy zmienności (15% i 25%). Następnie przeanalizowano różnice w otrzymanych wynikach. Wyniki dla wzorów uzyskanych w części 1 zostały przedstawione w tabeli 5, natomiast wyniki dla wzoru Chenga-Madhavana w tabeli 6.

Rysunek 1. Wpływ efektu zmienności na stopy zwrotu uzyskiwane przez LETF – analiza zmienności



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Analiza efektu zmienności na podstawie części 1 przeprowadzonego badania, gdy analizowany jest poziom zmienności

Symulacja, analiza zmienności	Zmienność	Zrealizowana wariancja	Poziom dźwigni		
			1,5	2	3
Wielkość efektu zmienności	15%	0,0225	-0,97%	-2,68%	-8,20%
Wielkość efektu zmienności	25%	0,0625	-2,17%	-5,60%	-14,95%
Różnica (w p.p.)	10,00	0,0400	-1,20	-2,92	-6,75

Źródło: opracowanie własne.

Dla niskiego poziomu dźwigni różnica między wynikiem symulacji i wzoru Chenga-Madhavana jest niewielka, natomiast wraz ze wzrostem dźwigni różnica powiększa się. Ponadto dla każdego przeanalizowanego poziomu dźwigni różnica

w zmianie efektu zmienności była mniejsza w przypadku symulacji. Oznacza to, że wrażliwość stóp zwrotu z LETF na zmiany poziomu zmienności jest mniejsza niż wynikałoby to ze wzoru Chenga-Madhavana.

Tabela 6. Analiza efektu zmienności zaprezentowanego we wzorze Chenga-Madhavana

Wzór Chenga-Madhavana	Zmienność	Zrealizowana wariancja	Poziom dźwigni		
			1,5	2	3
Wartość $\exp\left(\frac{L-L^2}{2} \times V_t\right)$	15%	0,0225	99,16%	97,78%	93,47%
Wartość $\exp\left(\frac{L-L^2}{2} \times V_t\right)$	25%	0,0625	97,68%	93,94%	82,90%
Różnica (w p.p.)	10,00	0,0400	-1,48	-3,83	-10,57

Źródło: opracowanie własne.

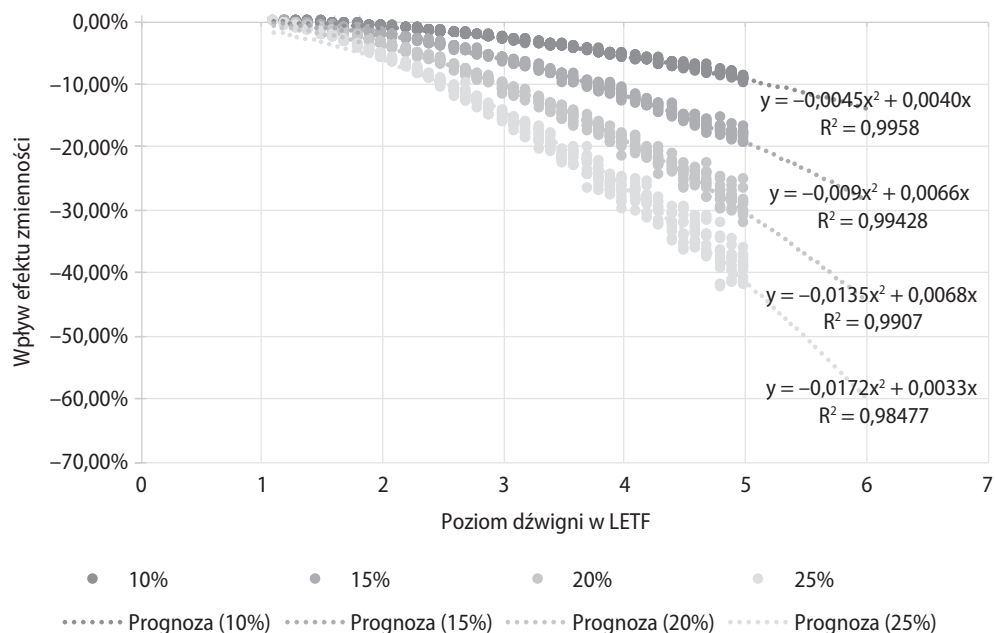
W części 2 analizowano wpływ efektu zmienności na stopy zwrotu uzyskiwane przez LETF, gdy analizowany jest różny poziom dźwigni, a stały jest poziom zmienności (wyniki przedstawiono na rysunku 2). Metodologia części 2 jest analogiczna do poprzedniej części. Zaproponowano istotnie statystycznie wzory (widoczne na rysunku 2), które kwantyfikują, w jakim stopniu poziom dźwigni wpływa na wielkość negatywnego efektu (przy założeniu stałej zmienności). Analogicznie należy zwrócić uwagę, że współczynnik determinacji R-kwadrat (zaprezentowany na rysunku 2) jest bardzo wysoki i maleje wraz ze wzrostem poziomu zmienności.

Porównano wzory uzyskane w części 2 (zaprezentowane na rysunku 2) ze wzorem Chenga-Madhavana. Do analizy przyjęto takie same założenia jak powyżej. Przeanalizowano, jak zmienia się wartość efektu zmienności, gdy dźwignia zostanie zwiększona z 2 na 3 przy stałym poziomie zmienności (10%, 15%, 20% i 25%). Wyniki dla wzorów uzyskanych w części 2 zostały przedstawione w tabeli 7, natomiast wyniki dla wzoru Chenga-Madhavana w tabeli 8.

Podobnie jak w poprzednim porównaniu można zwrócić uwagę, że dla niskiej wartości zmienności różnice są porównywalne. Wraz ze wzrostem zmiennej różnica rośnie i przykładowo dla stałej zmienności na poziomie 25% różnica między zaproponowanymi wzorami z części 2 badania a wzorem Chenga-Madhavana jest zauważalna. Analogicznie dla każdego przeanalizowanego poziomu zmienności różnica w zmianie efektu zmienności była mniejsza w przypadku symulacji. Oznacza

to, że wrażliwość stóp zwrotu z LETF na zmiany poziomu dźwigni jest mniejsza niż wynikałoby to ze wzoru Chenga-Madhavana.

Rysunek 2. Wpływ efektu zmienności na stopy zwrotu uzyskiwane przez LETF – analiza dźwigni



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Analiza efektu zmienności na podstawie części 2 przeprowadzonego badania, gdy analizowany jest poziom dźwigni

Symulacja, analiza dźwigni	Dźwignia	Zmienność			
		10%	15%	20%	25%
Wielkość efektu zmienności	2,00	-1,00%	-2,28%	-4,04%	-6,22%
Wielkość efektu zmienności	3,00	-2,85%	-6,12%	-10,11%	-14,49%
Różnica (w p.p.)	1,00	-1,85	-3,84	-6,07	-8,27

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Analiza efektu zmienności zaprezentowanego we wzorze Chenga-Madhavana

Wzór (2)	Dźwignia	Zmienność			
		10%	15%	20%	25%
Wartość $\exp\left(\frac{L-L^2}{2} \times V_t\right)$	2,00	99,00%	97,78%	96,08%	93,94%
Wartość $\exp\left(\frac{L-L^2}{2} \times V_t\right)$	3,00	97,04%	93,47%	88,69%	82,90%
Różnica (w p.p.)	1,00	-1,96	-4,30	-7,39	-11,04

Źródło: opracowanie własne.

Porównując tabele 5 i 7, należy zwrócić uwagę, że wielkość efektu zmienności dla tych samych danych wejściowych (np. dźwignia 2 i zmienność 15%) może być różna. Jest to związane z faktem, że regresja kwadratowa, stworzona przy wykorzystaniu metody najmniejszych kwadratów, daje szacowany poziom efektu zmienności i mogą wystąpić odchylenia od szacowanego poziomu. W celu precyzyjniejszego pomiaru należałoby wykonać regresję wyższego stopnia, natomiast już na poziomie regresji kwadratowej można wyciągnąć istotne wnioski względem wzoru Chenga-Madhavana, co jest celem niniejszego artykułu.

W kontekście uzyskanych wyników warto wrócić do literatury przedmiotu, w której analizowano głównie okres podwyższonej zmienności i dźwignię na poziomie 2 i 3. W takich warunkach, jak wykazano w badaniu symulacyjnym, wzór Chenga-Madhavana daje niedokładne wyniki. W literaturze przedmiotu, jak opisano w poprzednim rozdziale, M. Avellaneda i S. Zhang wykazali, że wzór Chenga-Madhavana ma uzasadnienie w praktyce. Oznacza to, że jeżeli LETF empirycznie uzyskały stopy zwrotu zgodne z wzorem Chenga-Madhavana, to prawdopodobnie istniały inne czynniki niż zmienność, które negatywnie wpływały na stopy zwrotu z LETF w analizowanym okresie³².

³² Przykładowo mogła zaistnieć sytuacja, w której koszty finansowania pozycji były wyższe niż założono we wzorze Chenga-Madhavana, a wpływ efektu zmienności był niższy (zgodnie z wnioskami z symulacji) i łącznie stopa zwrotu była zgodna z oczekiwaną, ale struktura poszczególnych czynników wpływających na stopę zwrotu była zupełnie inna.

5. Podsumowanie

Celem artykułu było wykazanie za pomocą symulacji, że wzór Chenga-Madhavana źle przybliży efekt zmienności dla wysokiego poziomu zmienności/dźwigni, co związane jest z niedokładnością rozwinięcia Taylora. Jak zostało wykazane w części pierwszej, na stopy zwrotu z LETF ma wpływ kilka efektów, w szczególności efekt dźwigni, efekt zmienności, efekt kapitalizowania, efekt kosztowy oraz inne efekty. W artykule przeanalizowany został efekt zmienności oraz kluczowe czynniki na niego wpływające, czyli zmienność i dźwignia. Literatura przedmiotu jest dość uboga, niemniej jednak występuje spójny pogląd, że im większa zmienność, tym gorszy wynik uzyskiwany przez LETF. W szczególności w literaturze podjęto się weryfikacji empirycznej dokładności wzoru Chenga-Madhavana. M. Avellaneda i S. Zhang doszli do wniosku, że formuła jest prawidłowa. W świetle wyników badań symulacyjnych powstaje pytanie, jak to możliwe. W ocenie autora musiały istnieć inne efekty, które wpływały na uzyskiwane stopy zwrotu i które nie były w wystarczającym stopniu uwzględnione w prowadzonym badaniu empirycznym. Zasadne wydaje się powtórzenie badań empirycznych w innym okresie, w szczególności w takim, w którym zmienność jest niska. Analogicznie w okresach, w których zmienność jest wysoka, należałoby ponownie przeprowadzić badanie ze szczególnym uwzględnieniem wpływu poszczególnych efektów³³, co powinno doprowadzić do odrzucenia wzoru Chenga-Madhavana. Dodatkowo zwraca się uwagę, że w celu lepszego zrozumienia LETF i poprawy dokładności zaproponowanej formuły dla wysokiego poziomu zmienności/dźwigni należałoby przeprowadzić rozbudowane badania symulacyjne, w których można osobno analizować poszczególne efekty.

Bibliografia

1. Avellaneda M., Zhang S., *Path-dependence of leveraged ETF returns*, „SIAM Journal on Financial Mathematics” 2010.
2. Barylą Jr E.A., Trainor Jr W., *Leveraged ETFs: A Risky Double That Doesn't Multiply by Two*, „Journal of Financial Planning” 2008.

³³ Hipotezą badawczą autora jest, że w okresie 2008–2009 niedoceniany był wpływ efektu kosztowego, w szczególności kosztu finansowania pozycji.

3. Cheng M., Madhavan A., *The Dynamics of Leveraged and Inverse Exchange-Traded Funds*, „Journal Of Investment Management” 2009.
4. Foster G., Hill J.M., *Understanding Returns of Leveraged and Inverse Funds*, „Journal of Indexes” 2009.
5. Giese G., *On the Risk-Return Profile of Leveraged and Inverse ETFs*, „Journal of Asset Management” 2010.
6. Guedj I., Li G., McCann C., *Leveraged and Inverse ETFs, Holding Periods and Investment Shortfalls*, „The Journal of Index Investing” 2010.
7. Haugh M.B., *A Note on Constant Proportion Trading Strategies*, Operations Research Letters, 2011.
8. Holzhauser H.M., Lu X., McLeod R.W., Mehran J., *Bad News Bears: Effects of Expected Market Volatility on Daily Tracking Error of Leveraged Bull and Bear ETFs*, „Managerial Finance” 2013.
9. Lamb R., Loehr R., *Long-Term Investing With Leveraged Exchange Traded Funds*, „International Journal of Arts and Commerce” 2013.
10. Trainor Jr W., *Solving the Leveraged ETF Compounding Problem*, „The Journal of Index Investing” 2011.
11. Zhang J., *Path-Dependence Properties of Leveraged Exchange-Traded Funds: Compounding, Volatility and Option Pricing*, doctoral dissertation, New York University, 2010.

Impact of base instrument volatility on rates of return from passively managed leveraged ETFs

Summary

This study is to verify on the basis of simulation that the formula proposed in the literature assessing the impact of volatility on rates of return does work with regard to a high level of volatility, which is connected with the inaccuracy of Taylor's series expansion. The first part describes the impact of volatility on the rates of return from LETFs. It is followed by the review of the latest literature (part 2) and the author's own simulation research aimed at the quantification of the impact of volatility on rates of return from LETFs (part 3). The author indicates that the methodology presented in the literature so-far well estimates the effect of volatility only with regard to low values of input parameters (leverage or volatility) as Taylor's

series expansion is accurate enough then. In the case of a high value of input parameters the estimation of volatility effect is inaccurate. It is recommended that further analysis of the effect of volatility should be based on the results of simulation research which measures the effect of volatility more accurately than the currently used scientific methodology.

Keywords: ETF(s), LETF(s), leverage, volatility, rates of return

Magdalena Mulawa

Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Zarządzanie kredytem kupieckim na przykładzie wybranych spółek akcyjnych notowanych na GPW

Streszczenie

Celem artykułu jest dokładne przedstawienie i scharakteryzowanie poszczególnych etapów procesu zarządzania kredytem kupieckim oraz analiza rozwiązań stosowanych w ramach tego procesu przez wybrane przedsiębiorstwa. Autorka podejmuje próbę wskazania niewykorzystywanych w praktyce, dostępnych możliwości, które mogłyby wpłynąć na poprawę efektywności tego procesu.

Próbę badawczą stanowią wybrane losowo spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Pierwsza część artykułu dotyczy elementów i klasyfikacji polityki kredytowej. W kolejnej części scharakteryzowano poszczególne etapy procesu zarządzania kredytem kupieckim. Dalszy fragment niniejszego opracowania zawiera analizę ankiety przeprowadzonej wśród wybranych spółek akcyjnych. Autorka poddaje refleksji i wskazuje praktyki spółek w procesie zarządzania kredytem kupieckim. W zakończeniu zawarte są wnioski wynikające z przeprowadzonej ankiety. W artykule sformułowano hipotezę badawczą o niskim stopniu wykorzystania dostępnych narzędzi i rozwiązań w procesie zarządzania kredytem

kupieckim przez wybrane spółki akcyjne. Weryfikację hipotezy przeprowadzono za pomocą metody ilościowej – CASI.

Słowa kluczowe: kredyt kupiecki, zarządzanie kredytem kupieckim, spółki akcyjne

Kody klasyfikacji JEL: D220, D230

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo, negocjując z klientem cenę sprzedaży produktów lub usług, kształtuje jednocześnie warunki sprzedaży, takie jak np. terminy płatności. Jak podkreślają M. Sierpińska i T. Jachna, nie pozostają one „bez wpływu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa”¹.

Słonność do wydłużania terminów płatności (tzw. kredyt kupiecki²), wynikająca z tendencji w branży i wymagań odbiorców, staje się niezbędnym elementem gwarantującym przetrwanie każdego przedsiębiorstwa. Z jednej strony sprzyja wzrostowi sprzedaży, z drugiej prowadzi do eskalacji (często nieuniknionych) negatywnych konsekwencji, jak przyrost kosztów kredytowania klientów i ryzyko pojawienia się należności nieściągalnych. Niestety dyskusje podejmowane wokół problemów związanych z procesem zarządzania kredytem kupieckim są wciąż bagatelizowane przez przedsiębiorstwa. Należałoby zatem postawić kilka pytań. Jakie są możliwe a niewykorzystywane w praktyce rozwiązania na poszczególnych etapach procesu zarządzania kredytem kupieckim? Jakie są zwyczaje polskich przedsiębiorstw przy transakcjach kredytu kupieckiego? W związku z powyższym celem artykułu jest dokładna analiza możliwych oraz przedstawienie stosowanych przez przedsiębiorstwa rozwiązań w ramach procesu zarządzania kredytem kupieckim. W artykule sformułowano również hipotezę badawczą stwierdzającą, że wybrane spółki akcyjne w niskim stopniu wykorzystują dostępne narzędzia i rozwiązania w procesie zarządzania kredytem kupieckim.

¹ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 231.

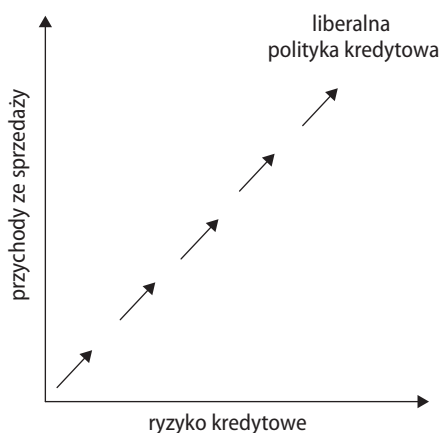
² Zwany również kredytem towarowym, handlowym, kredytem od dostawcy.

2. Kształt polityki kredytowej

Wybór polityki kredytowej, a następnie konsekwentne jej wdrażanie jest jednym z relewantnych czynników wpływających na efektywność i jakość zarządzania kredytem kupieckim, w tym na poziom ryzyka kredytowego. Jej kształt ma związek z preferowaną przez przedsiębiorstwo stopą zwrotu oraz awersją do ryzyka. Można zatem zastosować kilka podejść³ do jej formowania: liberalne, konserwatywne i umiarkowane.

Liberalna polityka kredytowa cechuje się udzielaniem dłuższych terminów płatności, większym przyzwoleniem na opóźnienia w terminach płatności, niższym poziomem wymaganych zabezpieczeń. Polityka konserwatywna z kolei wiąże się z krótkimi terminami płatności (odroczenie zapłaty dotyczy zazwyczaj wyłącznie aspektów operacyjnych) i większą skalą wymaganych zabezpieczeń należności. W praktyce przeważa jednak podejście umiarkowane, łączące elementy polityki liberalnej i konserwatywnej. Przy czym wzrost elementów polityki liberalnej prowadzi do wzrostu przychodów ze sprzedaży oraz ryzyka kredytowego (rysunek 1).

Rysunek 1. Polityka kredytowa a przychody ze sprzedaży i ryzyko kredytowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Folga, P. Stępień, *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011, s. 43.

³ J. Folga, P. Stępień, *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011, s. 43.

Decydujące znaczenie w obszarze polityki kredytowej ma wybór pomiędzy decyzjami prowadzącymi do wzrostu wielkości należności, a decyzjami zmierzającymi do zwiększenia stanu środków pieniężnych⁴.

Utrzymując należności, przedsiębiorstwo z jednej strony ponosi koszty (związane z zarządzaniem, finansowaniem należności), z drugiej zwiększa sprzedaż powyżej poziomu, który byłoby w stanie osiągnąć, gdyby kredytu kupieckiego nie udzieliło. Optymalna polityka kredytowa dla każdego przedsiębiorstwa to taka, która „równoważy koszty i korzyści związane z należnościami i pozwala maksymalizować wartość firmy”⁵. Choć wiarygodny model optymalnej polityki kredytowej nie istnieje, nie wyklucza to możliwości przedsiębiorstwa czynnego monitorowania rezultatów danej polityki, jak również oddziaływania na jej skuteczność i efektywność⁶.

Wybór zasad czy procedur budujących politykę kredytową ma relewantne znaczenie dla efektywności procesu zarządzania kredytem kupieckim. Polityka kredytowa, wyznaczająca warunki i kryteria udzielania kredytu kupieckiego, powinna obejmować elementy, które wymieniają E.F. Brigham, L.C. Gapenski:

- „Okres kredytowania (ang. *credit period*) – czas niezbędny do zapłacenia za zakupione produkty.
- Standardy oceny kredytobiorców (ang. *credit standards*) – wymagania odnoszące się do minimalnej zdolności kredytowej oraz wielkości kredytu udostępnianej różnym grupom kredytobiorców.
- Polityka ściągania należności (ang. *collection policy*) – twardość lub elastyczność w traktowaniu klientów powolnie regulujących należności.
- Rabaty (ang. *discounts*) zniżki udzielane za wcześniejsze spłaty, obejmujące ich wielkość oraz okres nimi objęty”⁷.

Polityka kredytowa powinna przyczynić się do zachowania konsekwentnej realizacji podejmowanych decyzji kredytowych oraz ciągłości przebiegu procesu zarządzania kredytem kupieckim⁸. Natomiast sposób, w jaki przedsiębiorstwo steruje całym procesem zarządzania kredytem kupieckim, ma znaczenie dla bezpieczeństwa

⁴ M. Panfil, *Zarządzanie należnościami w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa 2004, s. 9.

⁵ E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000, s. 247.

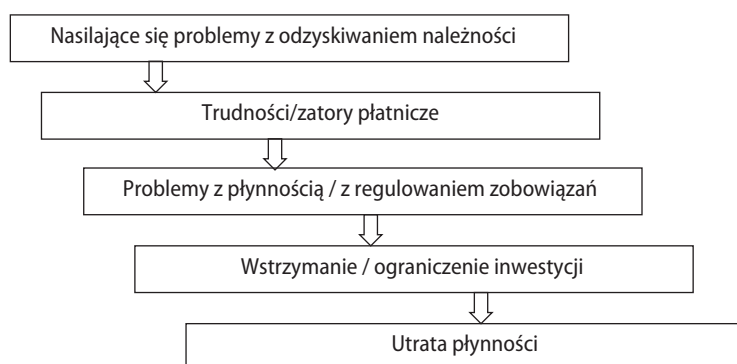
⁶ J. Jaworski, *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 386.

⁷ Ibidem, s. 257.

⁸ P. Rytko, *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009, s. 96.

obrotu gospodarczego⁹. Uproszczony schemat utraty płynności, będącej następstwem problemów z efektywnością procesu zarządzania kredytem kupieckim (szczególnie problem z egzekwowaniem należności) przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Mechanizm zatorów płatniczych i utrata płynności przez przedsiębiorstwo



Źródło: *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw i osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej – konsekwencje dla banków oraz propozycje usprawnień*, red. B. Lepczyński, Związek Banków Polskich, Gdańsk/Warszawa 2013, s. 42.

Jak podkreśla M. Bekas¹⁰ „jednym z problemów polskiej gospodarki jest nieterminowe regulowanie należności przez przedsiębiorców działających na rynku. (...) Siłą gospodarki są solidne firmy mające płynność finansową. Wysoki poziom zadłużenia i mała rentowność to przyczyny upadku wielu firm. Dlatego dla całego cyklu operacyjnego duże znaczenie ma umiejętne zarządzanie należnościami”.

Jak wynika z najnowszego¹¹ badania „Portfel należności polskich przedsiębiorstw”¹² przeprowadzonego w drugim kwartale 2016 r., zwiększył się procent przedsiębiorstw deklarujących i prognozujących rozszerzenie skali trudności w regulowaniu zobowiązań przez swoich klientów. Firmy te spodziewają się także znacznego pogorszenia własnej sytuacji finansowej. W porównaniu do ostatniej edycji badania, przeprowadzonej w pierwszym kwartale 2016 r., grupa przedsiębiorstw deklarujących brak problemu przeterminowanych należności, zmniejszyła się z 43,8 do 39%.

⁹ Zagrożenie zatorami płatniczymi.

¹⁰ M. Bekas, *Windykacja należności w praktyce. Jak weryfikować zdolność kredytową klientów i odzyskiwać pieniądze od dłużników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 20.

¹¹ Lipiec 2016 r.

¹² Projekt badawczy Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce oraz Krajowego Rejestru Długów.

Tymczasem wzrósł odsetek przedsiębiorstw zgłaszających występowanie trudności z wyegzekwowaniem zapłaty w terminie, z 11,5 do 13,7%.

Ryzyka w biznesie nie da się zupełnie wyeliminować. Istnieje jednak szereg działań, których ryzyko można znacząco ograniczyć oraz wiele rozwiązań, które mogłyby to ułatwić, również w obrębie zarządzania kredytem kupieckim.

3. Etapy i działania w ramach procesu zarządzania kredytem kupieckim

Cały proces zarządzania należnościami rozpoczyna się jeszcze przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu współpracy z danym klientem. Początkowe jego etapy obejmują badanie potrzeb klientów, a następnie badanie wiarygodności konkretnego kontrahenta oraz branży, w której prowadzi swoją działalność. Dokładnie przeprowadzone, pozwalają przejść do kolejnego etapu, jakim jest kształtowanie warunków zawieranej umowy, monitoring i windykacja powstałych należności.

Trudno przewidzieć, czy wprowadzenie nowych produktów i usług zakończy się sukcesem. Skuteczna i opłacalna sprzedaż to trafienie w potrzeby klientów. Jak zakłada metodyka CCS¹³, analiza potrzeb powinna stać się kluczowym etapem procesu sprzedaży, tym samym procesu zarządzania kredytem kupieckim. Coraz większą popularność zdobywają badania¹⁴ UXowe (tj. badania stron, makiet, prototypów, architektury informacji, konkurencji), marketing (tj. badania filmów, spotów, materiałów graficznych), landing page'y, badanie person, opinii, wywiady z respondentami, wizerunku. Tradycyjne¹⁵ sposoby badań potrzeb klientów są coraz częściej zastępowane badaniami *online*. Wynika¹⁶ to przede wszystkim z: możliwości przeprowadzenia badania na większej grupie osób, w krótkim czasie, przy niższych

¹³ Customer Centric Selling.

¹⁴ Więcej na <http://marketerplus.pl/teksty/cykle/narzedzia-marketera-badaniu-potrzeb-kliento>, dostęp 24.08.2016.

¹⁵ D. Tomaszewicz, *Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Centrum Innowacji Transferu Technologii, Olsztyn, grudzień 2010. Przewodnik wydany w ramach projektu „Komercjalizacja wyników badań oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych przez UWM w Olsztynie poprzez staże, szkolenia i działania uświadamiające z zakresu przedsiębiorczości akademickiej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

¹⁶ Więcej na <http://marketerplus.pl/teksty/cykle/narzedzia-marketera-badaniu-potrzeb-klientow/>, dostęp 24.08.2016.

kosztach i zwiększeniu efektywności akcji promocyjnej. W dobie marketingu opierającego się na bardzo szczegółowej analizie potrzeb klientów odczuwalny jest brak specjalistów w tej dziedzinie. Rynek oferuje jednak wiele działań w zakresie bezpośredniego badania potrzeb klienta, w tym szkolenia z tego zakresu (szkolenie – analityk potrzeb klientów). Nabyte umiejętności badania potrzeb klienta stają się początkiem skuteczności procesu sprzedaży¹⁷ (niezależnie czy jest to sprzedaż z płatnością natychmiastową, czy sprzedaż z odroczonym terminem płatności).

Każde przedsiębiorstwo powinno przywiązywać wagę do działań profilaktycznych poprzedzających rozpoczęcie współpracy z nowym kontrahentem, w tym również do badania wiarygodności nowego partnera. Niezbędne jest sprawdzenie i potwierdzenie, czy dane przedsiębiorstwo w ogóle istnieje, jaka jest jego sytuacja finansowa, jaka jest sytuacja w branży.

Podczas gromadzenia informacji można korzystać zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych (tabela 1). Do pierwszej wymienionej grupy włączyć można działy handlowe i finansowe. Do drugiej zaś – sądy rejestrowe, Internet, biura informacji gospodarczej, banki, ubezpieczycieli, konkurentów.

Tabela 1. Podział źródeł informacji o kontrahencie

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
Dział handlowy Dział finansowy Pracownicy innych działów	Krajowy Rejestr Sądowy Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej Centralna Baza Ksiąg Wieczystych Ubezpieczyciel Bank Urząd Skarbowy Zakład Ubezpieczeń Społecznych Biuro Informacji Kredytowej Biuro informacji gospodarczej (Europejski Rejestr Informacji Finansowej BIG, InfoMonitor BIG, Krajowy Rejestr Długów BIG) Internet (witryny internetowe firm, fora, giełdy wiarygodności, bazy danych zawierające informacje ekonomiczne, finansowe, polityczne, takie jak np. baza EMIS) Wywiadownia Gospodarcza Publikacje prasowe Rankingi firm publikowane przez różne instytucje Konkurenci

Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ U. Bartkowska, *Badanie potrzeb klienta czyli inwestycja z najwyższą stopą zwrotu*, Złote Myśli, Gliwice 2016, s. 14.

Badania¹⁸ przeprowadzone przez K. Kreczmańską-Gigol w SGH w okresie styczeń–marzec 2010 r. wykazały, że przedsiębiorstwa lepiej zarządzające należnościami (mające niewielki udział należności przeterminowanych w strukturze należności) częściej niż pozostałe korzystają z opinii bankowych, żądają zaświadczeń o niezaleganiu z opłatami wobec ZUS, US, sięgają do dokumentów finansowych klientów, kontaktują się z biurami informacji gospodarczej, wywiadowniami gospodarczymi, sięgają do prasy branżowej. Według statystyk, w około 5%¹⁹ przypadkach firm badanych przez różne instytucje wychodzi na jaw, że przedsiębiorstwa te nie istnieją bądź są nieuczciwe. Dlatego najlepsze wyniki daje zazwyczaj połączenie obserwacji własnych oraz wniosków płynących ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Pozwala to na obiektywne i gruntowne prześwietlenie kontrahenta, przy zastosowaniu dodatkowych metod²⁰ ilościowych i jakościowych oceny ich wiarygodności.

Podjęcie decyzji o współpracy z partnerem handlowym rozpoczyna kolejny etap – ustalenie warunków umowy. Wielokrotnie podkreśla się, że ryzyko braku zapłaty zależy od takich czynników²¹, jak wiarygodność, wypłacalność kontrahenta, sytuacja w branży, koniunktura na rynku, etyka w biznesie czy właśnie procedury kredytowe – weryfikowanie wypłacalności klienta, polityka rabatowa, zasady zawierania umów. Przy czym opracowanie standardów kredytowych określa klienta docelowego – do którego kierowana jest oferta odroczonego terminu płatności. Warunki sprzedaży (tabela 2) obejmować powinny formy i terminy płatności, limity kredytowe, zabezpieczenia, rabaty, upusty.

Oczywiste jest, że zupełnie odmienne warunki kredytu kupieckiego powinny być ustalane dla klienta znanego, a inne dla klienta nowego, z którym wcześniej przedsiębiorstwo nie współpracowało. Przyjęte warunki sprzedaży z odroczonym terminem płatności powinny definiować kierunki i wytyczać granice takiej sprzedaży, by dane przedsiębiorstwo było w stanie zachować, a nawet wzmocnić pozycję konkurencyjną. Decyzje na etapie kształtowania warunków umowy wpływają na rozluźnienie lub

¹⁸ K. Kreczmańska-Gigol, *Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011, s. 34.

¹⁹ J. Kukielka i in., *Bezpieczny obrót gospodarczy, czyli jak ograniczać ryzyko handlowe w transakcjach krajowych i eksportowych. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2006, s. 22.

²⁰ D. Krzemińska, *Wiarygodność kontrahenta w kredycie kupieckim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 50–52.

²¹ M. Bekas, *Windykacja należności w praktyce. Jak...*, op.cit., s. 116.

na zacieśnienie systemu sprzedaży bezgotówkowej²². Ważne jest przy tym wypracowanie metod kontrolowania poziomu należności, które mogłyby pomóc w realizacji celów polityki kredytowej, w tym w utrzymaniu optymalnej wielkości należności.

Tabela 2. Warunki sprzedaży

Formy, terminy płatności, terminy ściągania należności, odsetki zwłoki, opusty	Forma płatności: przedpłata (zaliczka), płatność natychmiastowa, płatność terminowa, faktura za fakturę Termin płatności: krótki termin płatności, standardowy termin płatności, długi termin płatności Termin ściągania należności Odsetki zwłoki Opusty: opust handlowy, skonto kasowe, opust sezonowy	
Limity kredytowe	Limit obniżony Limit standardowy Limit podwyższony Kredyt w rachunku otwartym Kredyt ratalny	
Zabezpieczenia	Rzeczowe: hipoteka, kaucja, zastaw, przewłaszczenie, prawo zatrzymania, zastrzeżenie własności rzeczy sprzedanej	Osobiste: weksel, poręczenie cywilne, poręczenie wekslowe, gwarancja bankowa, przystąpienie do długu, przelew wierzytelności na zabezpieczenie (cesja), zgoda dłużnika na dobrowolne poddanie się egzekucji, pełnomocnictwo do dysponowania rachunkiem, ubezpieczenie, faktoring, forfaiting

Źródło: opracowanie własne.

Odraczanie terminu płatności wiąże się z podwyższonym ryzykiem utraty części przychodów, zwiększeniem kosztów finansowania powstałych należności, zarządzania należnościami. W obliczu takich zagrożeń przedsiębiorstwa powinny na bieżąco dokonywać monitoringu swoich należności. W rezultacie uzyskują informacje o dłużnikach, którzy nie regulują terminowo swoich płatności. Wśród podstawowych rozwiązań umożliwiających ocenę należności jest kontrolowanie ich struktury czasowej²³, czyli wykazanie należności pod względem terminu płatności (na podstawie zapisów kont analitycznych). Należności takie klasyfikuje się do konkretnej grupy, a dzieląc sumę należności z każdej grupy przez należności ogółem, oblicza się czasową strukturę należności. Jak podkreśla P. Rytko „jest ona przydatna dla

²² M. Wiatr, *Przepływy pieniężne w zarządzaniu kapitałem obrotowych*, w: *Przepływy pieniężne*, red. E. Śnieżek, M. Wiatr, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 633.

²³ P. Rytko, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 107.

przedsiębiorcy, ponieważ umożliwia rozpoznanie procentowego udziału należności o określonym czasie płatności w całym portfelu należności, natomiast na podstawie analizy kont analitycznych dłużników możliwe jest rozpoznanie tych, którzy opóźniają dokonanie zapłaty najdłużej²⁴. W celu dokonania pogłębionej analizy należności, można skorzystać z wielu innych wskaźników (tabela 3), jak np. wskaźnik cyklu należności, wskaźnik rotacji należności.

Tabela 3. Wskaźniki służące analizie należności

Wskaźnik	Konstrukcja wskaźnika
Udział należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów powiązanych kapitałowo w należnościach z tytułu dostaw i usług	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów powiązanych kapitałowo}}{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}$
Udział należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów niepowiązanych kapitałowo w należnościach z tytułu dostaw i usług	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług od podmiotów niepowiązanych kapitałowo}}{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}$
Udział należności z tytułu dostaw i usług w aktywach ogółem	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Aktywa ogółem}}$
Udział należności z tytułu dostaw i usług w aktywach obrotowych	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Aktywa obrotowe}}$
Udział należności dochodzonych na drodze sądowej w należnościach krótkoterminowych	$\frac{\text{Należności dochodzone na drodze sądowej}}{\text{Należności krótkoterminowe}}$
Udział należności dochodzonych na drodze sądowej w przychodach ze sprzedaży	$\frac{\text{Należności dochodzone na drodze sądowej}}{\text{Przychody ze sprzedaży towarów i produktów}}$
Wskaźnik pozycji kredytowej	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Zobowiązania z tytułu dostaw i usług}}$
Wskaźnik cyklu należności	$\frac{\text{Należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży}}$
	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży}}{\text{Liczba dni w okresie}}$
	$\frac{\text{Liczba dni w okresie}}{\text{Wskaźnik rotacji należności}}$
	$\frac{\text{Wskaźnik rotacji należności}}{\text{Wskaźnik cyklu należności z tytułu dostaw i usług}}$
Wskaźnik polityki kredytowej	$\frac{\text{Wskaźnik cyklu należności z tytułu dostaw i usług}}{\text{Średni termin płatności faktur}}$
Wskaźnik rotacji należności	$\frac{\text{Przychody ze sprzedaży}}{\text{Przeciętny stan należności}}$
	$\frac{\text{Przeciętny stan należności}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Krzezińska, *Wiarygodność kontrahenta w kredycie kupieckim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 51–65.

²⁴ Ibidem.

Tabela 4. Usługi monitorowania należności oferowane przez wybrane instytucje

Nazwa podmiotu oferującego usługę monitorowania należności	Rodzaj prowadzonej działalności	Oferta monitorowania należności
Bisnode Polska Sp. z o.o.	Dostawca informacji gospodarczych, wywiadownia gospodarcza	W programie monitorowania płatności Bisnode International Payment Monitor dane są przetwarzane i prezentowane w postaci szczegółowych analiz obrazujących zwyczaje płatnicze kontrahentów. Przedsiębiorstwo otrzymuje informacje na temat tego, czy i jak bardzo partnerzy zalegają z płatnościami wobec wielu firm, z którymi współpracują. Oferta obejmuje: aktualne i historyczne płatności kontrahentów, zestaw analiz na temat terminowości płacenia faktur w portfelu klientów, alerty na temat zmian ryzyka współpracy z daną firmą (wydłużenie, skrócenie terminów płatności)
Consensus Sp. z o.o.	Doradztwo finansowe	Oferta obejmuje: stałą opiekę nad portfelem należności, profesjonalną obsługę faktur i płatności, bieżącą analizę historii płatności, kontakty telefoniczne, wysyłkę pisemnych monitów, propozycje zabezpieczeń kredytów kupieckich
Berghard Sp. z o.o.	Kancelaria	Program Monitoring Płatności obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> narzędzie „Monit” – system informatyczny umożliwiający zalogowanym użytkownikom drukowanie Monitów. Monit to specjalny rodzaj „wezwania do zapłaty” stosowany na wstępnym etapie odzyskiwania należności. Celem Monitu jest „zwrócenie uwagi” w formie pisemnej klientowi na niezapłaconą należność pieczęć monitującą do asygnowania faktur w kolorze czerwonym z informacją „Prosimy o terminową płatność” wraz z danymi teled adresowymi Kancelarii weryfikację kontrahentów w BIG – sprawdzenie kontrahenta w bazie: Biura Informacji Gospodarczej, Biura Informacji Kredytowej, Związku Banków Polskich wpis dłużnika do bazy BIG – dopisanie dłużnika do bazy Biura Informacji Gospodarczej prowadzonej przez Infomonitor S.A. Wdrożenie jednego z modeli Procedur Zarządzania Należnościami
Euleo Sp. z o.o.	Firma windykacyjna i wywiadownia gospodarcza	Oferta obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> pieczęci prewencyjne telefoniczną akcję monitową audyt bezpieczeństwa należności monitoring należności bieżących (MNB) – ciągle monitorowanie należności powierzonej Euleo bazy kontrahentów. W przeddzień lub w dniu wymagalności faktury następuje skontaktowanie się z kontrahentami celem przypomnienia o konieczności zapłaty, ponadto rozpoznanie przeszkód w terminowej zapłacie oraz uzgadnianie definitywnych terminów uregulowania należności. Usługa uwzględnia również sporządzanie cotygodniowych raportów z monitoringu, w których przedstawiane są sugerowane harmonogramy spłat, typowane są sprawy trudne oraz te do windykacji. Warunkiem wykonania usługi jest stała aktualizacja danych dotyczących należności kontrahentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie witryn internetowych wspomnianych podmiotów.

Z początkiem lat 90. XX w. następował szybki rozwój podmiotów wspomagających realizację poszczególnych etapów procesu zarządzania kredytem kupieckim. Obecnie wyróżnić można trzy²⁵ obszary takiej współpracy: finansowanie należności, ograniczenie ryzyka kredytowego i administrowanie należnościami. Wiele podmiotów oferuje rozwiązania w zakresie monitorowania należności (tabela 4), co wynika według P. Rytka „z potrzeby ograniczania strat z powodu opóźnienia lub braku zapłaty, ograniczania kosztów zarządzania kredytem kupieckim, sprawnej i skutecznej realizacji procesu kredytowego”²⁶.

Systematyczny monitoring może zakończyć się sukcesem w postaci odzyskania należności. W innym przypadku dokonana ocena pozwala podjąć określone działania w kierunku zmian warunków kredytowania lub podjęcia procesu windykacyjnego. Windykacja może być prowadzona samodzielnie²⁷ przez przedsiębiorstwo (dawcę kredytu kupieckiego) bądź zlecona podmiotowi zewnętrznemu²⁸, w zależności od tego, który sposób będzie bardziej profesjonalny i tańszy.

Zdaniem R. Rebizant „im więcej czasu upłynie od okresu przeterminowania należności, tym bardziej maleją szanse na jej odzyskanie”, (...) dlatego windykowanie należy rozpocząć „już od pierwszego dnia po przeterminowaniu płatności i braku wpływu na konto”²⁹. Niejednokrotnie jednak przedsiębiorstwa odkładają decyzję o rozpoczęciu windykacji, w imię tzw. dobrej współpracy³⁰.

Proces windykacji należności można podzielić na kilka etapów. Pierwszy z nich to tzw. windykacja polubowna (przedsądowa), która ma miejsce, zanim zobowiązanie do płatności zostanie potwierdzone wyrokiem sądu. Wysokie prawdopodobieństwo odzyskania należności na tym etapie istnieje, jeśli zadłużenie nie przekracza 12 miesięcy, jest bezsporne, a dłużnik kontynuuje swoją działalność gospodarczą, zawodową i nie został postawiony w stan upadłości³¹. W ramach postępowania polubownego przedsiębiorstwa mają do wyboru wiele narzędzi (tabela 5).

Polubowne działania windykacyjne obejmują zatem wysyłanie pism dyscyplinujących dłużnika, negocjacje spłaty, zawarcie porozumienia (ugody), wprowadzenie

²⁵ Ibidem, s. 107.

²⁶ Ibidem, s. 128.

²⁷ Tzw. windykacja wewnętrzna.

²⁸ Tzw. windykacja zewnętrzna.

²⁹ R. Rebizant, *Telewindykacja, czyli skuteczne odzyskiwanie należności przez telefon*, Helion, Gliwice 2014, s. 12–13.

³⁰ Ibidem, s. 13.

³¹ K. Turaliński, *Windykacja gospodarcza. Podręcznik do nauki zawodu*, Media Polskie, Radom 2012, s. 30.

sankcji, przy wskazaniu konsekwencji nieuregulowania należności (odsetki, utrata rabatów). Jeśli nie przyniosą one oczekiwanego efektu, dochodzi do windykacji sądowej (uzyskanie tytułu egzekucyjnego), a następnie komorniczej (licytacja mienia, egzekucja w ramach majątku) i pokomorniczej³² (w sytuacji umorzenia postępowania przez komornika). Etapem szczególnym, gdyż możliwym do zaistnienia w każdym czasie, jest windykacja związana z postępowaniem karnym, która występuje, gdy w związku z powstałym zobowiązaniem popełniono przestępstwo³³.

Tabela 5. Narzędzia windykacji polubownej

Windykacja pośrednia	Windykacja bezpośrednia	Upublicznienie informacji o zadłużeniu	Sprzedaż wierzytelności
Windykacja telefoniczna Windykacja listowna (monit ponagląjący, wezwanie do zapłaty, przedsądowe wezwanie do zapłaty)	Wizyta u dłużnika Doręczenie korespondencji Odbiór gotówki od dłużnika	Przekazanie informacji o zadłużeniu do biur informacji gospodarczych, np. do Krajowego Rejestru Długów	Umowa cesji Sprzedaż za pośrednictwem aukcji – giełd wierzytelności Fundusze sekurytyzacyjne

Źródło: M. Bekas, *Windykacja należności w praktyce*, LexisNexis, Warszawa 2008, s. 97.

Jednak zanim przedsiębiorstwo zdecyduje się na współpracę z podmiotem oferującym usługi windykacyjne, powinno przeanalizować poszczególne etapy swojego działania i czynniki oddziałujące na skuteczność prowadzonej przez siebie windykacji polubownej, próbując odpowiedzieć na kilka pytań: Jakie jest źródło nieefektywności w ściąganiu należności? Z jakich dodatkowych instrumentów można skorzystać, by poprawić umiejętność windykacji?

4. Zarządzanie kredytem kupieckim na przykładzie spółek akcyjnych

Badanie zostało przeprowadzone przez autorkę artykułu na przełomie lat 2015 i 2016 na próbie losowo wybranych spółek³⁴ akcyjnych notowanych na Giełdzie

³² Ibidem, s. 32.

³³ Oszustwo, fałszerstwo, groźba, kradzież, wymuszenie, uszczuplenie majątku ze szkodą dla wierzyiciela, przeniesienie majątku danego podmiotu na rzecz nowej jednostki celem udaremnienia egzekucji.

³⁴ Wyeliminowano spółki notowane na GPW nieudzielające kredytu kupieckiego oraz spółki prowadzące działalność finansową.

Papierów Wartościowych w Warszawie. Charakterystykę przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 6. Badanie zostało dokonane metodą kwestionariuszową. Wypełnione ankiety (skierowanej do działów finansowych i działów sprzedaży) uzyskano od 40 spółek.

Tabela 6. Charakterystyka spółek objętych ankietą

Liczba pracowników	Udział (w %)	Wielkość spółki w odniesieniu do obrotu i sumy bilansowej	Udział (w %)	Przedmiot działalności	Udział (w %)
1–9	0	Mikroprzedsiębiorstwo	0	Spółka produkcyjna	27
10–49	12	Małe przedsiębiorstwo	0	Spółka handlowa	17
50–249	44	Średnie przedsiębiorstwo	56	Spółka	
250 i więcej	44	Duże przedsiębiorstwo	44	produkcyjno-handlowa	56

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnikami badania były spółki średnie (roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro) oraz duże (roczny obrót przekracza 50 mln euro lub roczna suma bilansowa przekracza 43 mln euro), zatrudniające od 50 do 249 pracowników (44%) lub ponad 249 pracowników (44%). Przedmiot działalności (według PKD³⁵) badanych spółek to głównie przetwórstwo przemysłowe, budownictwo.

W kwestionariuszu ankiety zawarto pytania odnoszące się celów oraz zwyczajów spółek podczas procesu zarządzania kredytem kupieckim. Okazuje się, że jako główny cel zarządzania kredytem kupieckim spółki podają minimalizację ryzyka kredytowego (50%), maksymalizację sprzedaży (50%) i wzrost udziału w rynku (17%). Przy czym kredyt kupiecki kierowany jest głównie do klienta strategicznego (94%), a za przebieg całego procesu (zarówno w przypadku mniejszych, jak i większych przedsiębiorstw) odpowiada najczęściej wyspecjalizowany dział spółki (67%). Aż 39% badanej grupy przyznaje, że nie ma opracowanej polityki kredytowej. Zaobserwować można związek między wielkością spółki a posiadaniem dokumentu precyzującego strategię zarządzania należnościami. Większe przedsiębiorstwa, o znacznie rozbudowanej strukturze organizacyjnej, częściej opracowują politykę kredytową. Samodzielnie określa zdolność kredytową kontrahenta 61% badanych przedsiębiorstw, 6% ryzyko przenosi wyłącznie na inny podmiot. Można byłoby postawić pytanie, z czego wynika względnie duża samodzielność przy badaniu kontrahentów – z chęci ograniczania kosztów, wynikających ze współpracy z podmiotem zewnętrznym,

³⁵ Polska Klasyfikacja Działalności.

z braku wiedzy na temat dostępnych narzędzi czy braku konieczności ze względu na małe problemy ze ściągalnością wierzytelności, bowiem średni okres opóźnienia w spłacie należności wśród badanych spółek wynosi:

- 0–30 dni – 67%,
- 30–60 dni – 28%,
- ponad 60 dni – 5%.

Badania pokazują ponadto niski stopień wykorzystywania dostępnych zewnętrznych źródeł informacji o klientach (tabela 7). Większość deklaruje, że pozyskuje informacje samodzielnie, bazując na źródłach wewnętrznych (56%). Ograniczona jest współpraca z podmiotami zewnętrznymi (mniej niż 50%).

Tabela 7. Źródła informacji o kontrahencie

Źródło informacji o kontrahencie	% spółek korzystających z danego źródła
Źródła wewnętrzne	56
Krajowy Rejestr Sądowy	44
Monitor Sądowy i Gospodarczy	22
Internet (fora)	37
Biuro Informacji Kredytowej	44
Wywiadownie gospodarcze	44
Firmy windykacyjne	33

Źródło: opracowanie własne.

Podczas kształtowania warunków umowy 16% spośród badanej grupy nie wymaga żadnego zabezpieczenia spłaty wierzytelności, mimo że główną przyczyną opóźnienia w spłacie należności jest zazwyczaj trudna sytuacja finansowa klienta (77%). Jedynie 17% opóźnień wynika z nieuczciwości kontrahenta. Spółki wymagające zabezpieczeń najczęściej wybierają:

- wśród zabezpieczeń osobistych – gwarancję bankową (72%) oraz weksel (50%),
- wśród zabezpieczeń rzeczowych – hipotekę (37%), zastaw (37%), przewłaszczenie (37%).

Większość badanych spółek (78%) samodzielnie monitoruje swoje płatności. Warty uwagi jest również fakt, że 50% badanych spółek dokonuje przeglądu warunków kredytowania kontrahentów jedynie raz w ciągu roku bądź rzadziej niż raz na rok. Również 50% ponosi ryzyko kredytowe, nie korzystając z usług firmy ubezpieczeniowej czy faktoringowej.

Wśród najpopularniejszych działań podejmowanych w ramach windykacji polubownej są negocjacje telefoniczne, powiadomienia w formie wiadomości mailowych

czy wizyty bezpośrednie, które przez większość oceniane są jako działania skuteczne (tabela 8). Najmniejszą popularnością cieszą się powiadomienia w formie wiadomości SMS.

Tabela 8. Ocenia działań podejmowanych w ramach procesu windykacji

Działanie	Ocena (w %)			
	Skuteczne	Nieskuteczne	Trudno stwierdzić	Nie stosujemy tego rozwiązania
Negocjacje telefoniczne	82	6	6	6
Powiadomienia w formie wiadomości sms	8	15	8	69
Powiadomienia w formie wiadomości mailowych	73	13	7	7
Wizyty bezpośrednie	79	0	7	14
Zlecenie windykacji podmiotom zewnętrznym	50	8	21	21

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Jak pokazują wyniki badania przedstawione w artykule, wybrane przez autorkę spółki nie wykorzystują w pełni dostępnych rozwiązań w procesie zarządzania kredytem kupieckim. Pierwszą barierą jest już brak opracowanej polityki kredytowej. Istotne znaczenie podczas decyzji o udzieleniu kredytu kupieckiego ma ocena zdolności kredytowej, która zazwyczaj podejmowana jest samodzielnie, na podstawie wewnętrznych źródeł informacji. Znacznie rzadziej spółki sięgają po zewnętrzne źródła informacji. Prawie 20% nie stosuje żadnych zabezpieczeń wierzytelności, co może wynikać z obawy przed pogorszeniem relacji i utratą danego klienta. Połowa badanych przedsiębiorstw ponosi ryzyko kredytowe, nie przenosząc go na firmę faktoringową czy ubezpieczeniową, co może wynikać z niskiej awersji do ryzyka, braku świadomości istniejących zagrożeń, czy kosztów współpracy z podmiotem zewnętrznym. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonej ankiety, można potwierdzić hipotezę o niskim wykorzystaniu przez badane spółki dostępnych rozwiązań w procesie zarządzania kredytem kupieckim. Podsumowując, należałoby stwierdzić, że relewantne znaczenie w kwestii poprawy efektywności procesu zarządzania kredytem kupieckim ma wzrost wiedzy i świadomości przedsiębiorstw o dostępnych narzędziach.

Przedstawione wyniki przeprowadzonej ankiety nie są wolne od mankamentów i ograniczeń. Mogą jednak stanowić podstawę do wyznaczenia kolejnych, pogłębianych obszarów badań, uwzględniających również uwarunkowania zewnętrzne (wpływające na skuteczność omawianego procesu). Poszerzone badania, przeprowadzone na szerszą skalę, z pewnością mogłyby stanowić podstawę do uogólnień.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bartkowska U., *Badanie potrzeb klienta czyli inwestycja z najwyższą stopą zwrotu*, Złote Myśli, Gliwice 2016.
2. Bekas M., *Windykacja należności w praktyce*, LexisNexis, Warszawa 2008.
3. Bekas M., *Windykacja należności w praktyce. Jak weryfikować zdolność kredytową klientów i odzyskiwać pieniądze od dłużników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
4. Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.
5. Folga J., Stępień P., *Ryzyko kredytowe w przedsiębiorstwie komercyjnym – uwarunkowania windykacji*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011.
6. Jaworski J., *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2010.
7. Kreczmańska-Gigol K., *Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację*, w: *Windykacja należności w praktyce – ujęcie interdyscyplinarne*, red. K. Kreczmańska-Gigol, Difin, Warszawa 2011.
8. Krzemińska D., *Wiarygodność kontrahenta w kredycie kupieckim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.
9. Kukielka J. i in., *Bezpieczny obrót gospodarczy, czyli jak ograniczać ryzyko handlowe w transakcjach krajowych i eksportowych. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2006.
10. Panfil M., *Zarządzanie należnościami w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa 2004.
11. *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw i osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej – konsekwencje dla banków oraz propozycje usprawnień*, red. B. Lepczyński, Związek Banków Polskich, Gdańsk/Warszawa 2013.
12. Rebizant R., *Telewindykacja, czyli skuteczne odzyskiwanie należności przez telefon*, Helion, Gliwice 2014.

13. Rytko P., *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2009.
14. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
15. Tomaszewicz D., *Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Centrum Innowacji Transferu Technologii, Olsztyn grudzień 2010.
16. Turaliński K., *Windykacja gospodarcza. Podręcznik do nauki zawodu*, Media Polskie, Radom 2012.
17. Wiatr M., *Przepływy pieniężne w zarządzaniu kapitałem obrotowych*, w: *Przepływy pieniężne*, red. E. Śnieżek, M. Wiatr, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.

Materiały internetowe

1. <http://marketerplus.pl/teksty/cykle/narzedzia-marketera-badaniu-potrzeb-klientow/>

Trade Credit Management. Example of on the Warsaw Stock Exchange Companies

Summary

The present article is aimed to precisely present and characterise every stage of the process of trade credit management as well as an analysis of solutions used within this process by the selected public companies. The author attempts to indicate the available possibilities which, though not used in practice, could have a positive impact on the effectiveness of this process. The research sample is a randomly selected group of public companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The first part deals with the elements and classification of the credit policy. The next part describes consecutive stages of the trade credit management, which is followed by the analysis of the survey conducted in the selected companies. The last part includes conclusions from the conducted survey. In the article the author formulates a research hypothesis on a low degree of use of available tools and solutions in the process of trade credit management by the selected public companies. The verification of the hypothesis is based on the CASI quantitative method.

Keywords: trade credit, trade credit management, public companies

Piotr Nowaczyk

Wydział Ekonomiczny

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Zakres ingerencji państwa w rozwój sektora portowego w Polsce

Streszczenie

W artykule została poruszona problematyka regulacji sektora portowego w krajach Unii Europejskiej. Omówiono czynniki uzasadniające zaangażowanie państwa w funkcjonowanie portów morskich. Przedstawiono proces transformacji polskich portów morskich. W końcowym etapie podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o stopień ingerencji państwa w rozwój infrastruktury portowej oraz w kreowanie pożądanego modelu zarządzania.

Sposób funkcjonowania portów morskich w Unii Europejskiej uzależniony jest od wielu czynników: koncepcji rozwoju gospodarki narodowej, stopnia rozwoju infrastruktury, lokalizacji portów oraz presji konkurencyjnej.

Liberalizacja procesów gospodarczych ujawniła liczne braki polskiego sektora portowego, których przewyciężenie wymagało pomocy państwa. Jednak czynnik publiczny w niewystarczającym stopniu wywiązywał się ze swoich obowiązków, czego następstwem były opóźnienia w procesie modernizacji infrastruktury portowej oraz w przekształceniach sfery regulacyjnej. Poprawę funkcjonowania portów należy dostrzegać w większym zaangażowaniu państwa w rozwój infrastruktury portowej – szczególnie dostępowej. Należałoby rozważyć możliwość zwiększenia zakresu działalności zarządów portów, co leży w gestii państwa.

Słowa kluczowe: porty morskie, nadzór publiczny, gospodarka rynkowa
Kod klasyfikacji JEL: H110

1. Wprowadzenie

Państwa Unii Europejskiej dysponują znaczną liczbą portów morskich. Sposób ich funkcjonowania wykazuje jednak duże zróżnicowanie, będące konsekwencją oddziaływania czynników o charakterze ekonomicznym, politycznym i społecznym¹. Heterogeniczność sektora portowego uniemożliwia, pomimo podejmowania wielu prób, ustanowienie wspólnej polityki portowej Unii Europejskiej². Stąd celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych czynników determinujących udział państwa w rozwoju infrastruktury portowej oraz w regulacji sektora portowego. Realizacja celu pracy pozwoli odpowiedzieć na pytanie o zakres ingerencji państwa w rozwój portów morskich w Polsce. W nawiązaniu do celu artykułu sformułowano hipotezę roboczą, mówiącą, że poprawa konkurencyjności polskiego sektora portowego wymaga większego zaangażowania państwa w rozwój infrastruktury portowej oraz aktywniejszej roli w kreowaniu pożądanego modelu zarządzania. Analiza porównawcza działalności sektora portowego w Unii Europejskiej pozwoli na zweryfikowanie przyjętej hipotezy.

Literatura przedmiotu poruszająca problematykę portów morskich jest obszerna. Brakuje jednak pogłębionych analiz, wyjaśniających zróżnicowane podejście państwa do funkcjonowania i rozwoju portów morskich.

Poruszana w artykule problematyka jest niezmiernie ważna. Proces restrukturyzacji polskiego sektora portowego nie został zakończony. Stąd analiza rozwiązań przyjętych w krajach europejskich może stanowić dla władzy publicznej cenną wskazówkę w usprawnianiu funkcjonowania portów morskich.

Artykuł, oprócz niniejszego wstępu, w którym ujęto główne założenia opracowania, składa się z trzech punktów zasadniczych oraz zakończenia. W pierwszym punkcie scharakteryzowano sfery regulacji sektora portowego w systemie gospodarczym

¹ K. Misztal, *Porty morskie w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 25–28; S. Szwanowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 133.

² M. Matczak, *Porty morskie w polityce transportowej Unii Europejskiej*, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 881–882.

Unii Europejskiej. W drugim punkcie omówiono czynniki determinujące udział państwa w rozwoju sektora portowego w państwach unijnych. W kolejnej części opracowania ukazano rolę państwa w restrukturyzacji portów morskich w Polsce oraz zaproponowano możliwości usprawniające ich funkcjonowanie na podstawie systemu nadzoru publicznego. Na koniec przedstawiono w sposób syntetyczny najważniejsze problemy poruszane w niniejszym artykule.

W artykule wykorzystano wtórne źródła informacji, tj.: literaturę przedmiotu oraz publikacje i opracowania naukowe. Na podstawie zebranych materiałów dokonano analizy porównawczej oraz przyczynowo-skutkowej zachodzących zjawisk.

2. Zakres regulacji sektora portowego w systemie gospodarki rynkowej Unii Europejskiej

Funkcjonowanie Unii Europejskiej oparte jest na systemie gospodarki kapitalistycznej, której wyróżnikami są dominacja własności prywatnej oraz uznanie rynku za podstawowy mechanizm alokacji zasobów. Jednakże udział własności prywatnej w strukturze gospodarki oraz zakres wolności gospodarczej w państwach kapitalistycznych są zróżnicowane³. W gospodarkach bardziej liberalnych ingerencja państwa w kształtowanie procesów gospodarczych jest ograniczona. Koncepcja liberalna zakłada, że optymalną alokację zasobów może zapewnić tylko rynek. Stąd gospodarka liberalna jest mniej scentralizowana, podmioty gospodarcze mają więcej swobody gospodarczej, lecz jednocześnie ciąży na nich większa odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Państwo jest mniej skłonne do subsydiowania gospodarki, co przekłada się na wielkość wydatków budżetowych, a zarazem na stopień fiskalizmu⁴.

Na przeciwnym biegunie znajdują się gospodarki ze znacznie większą ingerencją państwa w przebieg procesów gospodarczych. Państwo w takich gospodarkach nie tylko pełni funkcję regulatora procesów gospodarczych oraz koryguje niedoskonałości rynku, lecz także prowadzi działalność gospodarczą na bazie majątku publicznego. Stąd w krajach wyznających wiarę w skuteczność interwencjonizmu państwowego występuje większa skłonność do subsydiowania gospodarki. Natomiast

³ *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 50–55; W. Grzywacz, *Ekonomiści i systemy ekonomiczne*, PTE, Szczecin 2005, s. 295–303.

⁴ G. Gołębiowski, *Modele kapitalizmu a kierunek rozwoju gospodarczego Polski*, „Współczesna Ekonomia” 2007, nr 3(2), s. 7–8; T. Grosse, *Egzogeniczna gospodarka w Polsce. Model kapitalizmu wynikający z przemian politycznych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, nr 24, s. 175–178.

redystrybucja dochodu i będące ich konsekwencją wydatki socjalne znajdują odzwierciedlenie w znacznie większym zakresie fiskalizmu⁵.

Podobnie jak w gospodarce, w funkcjonowaniu portów morskich w Unii Europejskiej możemy wyodrębnić dwa rodzaje regulacji, tj. rynkowy oraz publiczny. Największy wpływ na działalność podmiotów gospodarczych ma mechanizm regulacji rynkowej, co odzwierciedla obowiązujący w Unii Europejskiej system gospodarki rynkowej⁶. Jednakże porty morskie w krajach unijnych zawsze stanowiły, i nadal stanowią, obszar zainteresowania władz publicznych. Wynika to z dominującej koncepcji traktowania portów morskich jako istotnych składników krajowego systemu transportowego, spełniających ważne funkcje gospodarcze⁷. Stąd sektor portowy podlega w dość szerokim zakresie regulacji publicznej. Czynniki publiczny stwarza odpowiednie warunki do prowadzenia działalności gospodarczej⁸, a w uzasadnionych sytuacjach, szczególnie w przypadku zawodności rynku, może ingerować w działalność sfery eksploatacyjnej, tj. rynku usług portowych, tradycyjnie zarezerwowanej dla sektora prywatnego. Jednocześnie zakres ingerencji władz publicznych w funkcjonowanie i rozwój portów morskich jest dość zróżnicowany. Można dokonać jego oceny, analizując:

- formę i zakres finansowania, zarówno podstawowego składnika portów morskich – infrastruktury, jak i wtórnego ich wyposażenia – suprastruktury,
- przyjęty system zarządzania portamiorskimi i zakres autonomii przyznanej podmiotowi zarządzającemu portem w stosunkach wewnątrzportowych oraz swobody kształtowania relacji z podmiotami otoczenia portowego.

Wymienione sfery regulacji portowej są wzajemnie ze sobą powiązane i należą do najważniejszych obszarów oddziaływania czynnika publicznego na sektor portowy. Natomiast stopień ingerencji władzy publicznej w działalność portów morskich uzależniony jest od wielu czynników. Najważniejsze z nich zostaną umówione w kolejnej części artykułu.

⁵ W. Jarmołowicz, D. Piątek, *Polska transformacja gospodarcza. Przesłanki – Przebieg – rezultaty*, w: *W poszukiwaniu nowego ładu ekonomicznego*, red. S. Owsiak, A. Pollok, PTE, Warszawa 2013, s. 74–76.

⁶ A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012, s. 325–326.

⁷ K. Misztal, *Porty...*, op.cit., s. 35.

⁸ Z reguły władza publiczna odpowiedzialna jest: za wyposażanie portu morskiego w infrastrukturę, a niejednokrotnie także w suprastrukturę, koordynację gospodarczego wykorzystania terenów portowych, określenie standardów bezpieczeństwa ekologicznego i socjalnego, nadzór nad ruchem jednostek morskich oraz techniczną sprawnością urządzeń i budowli portowych, jak również za wyznaczanie kierunków rozwoju portów morskich.

3. Czynniki wpływające na zakres ingerencji państwa w rozwój sektora portowego Unii Europejskiej

Ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie sektora portowego w Unii Europejskiej jest przyjęty model gospodarki narodowej⁹. W krajach południa Unii Europejskiej położonych w basenie Morza Śródziemnego obowiązuje tzw. śródziemnomorski model gospodarki rynkowej, którego przedstawicielami są: Grecja, Włochy, Hiszpania i Portugalia¹⁰. Cechą charakterystyczną modelu śródziemnomorskiego jest relatywnie wysoki, jak na gospodarkę kapitalistyczną, udział własności publicznej w majątku narodowym, co prowadzi do specyficznego rodzaju nierynkowej alokacji zasobów. Gospodarki krajów południa Europy wyróżnia znaczny zakres ingerencji państwa w kształtowanie procesów gospodarczych¹¹. Interwencjonizm państwowy przejawia się w centralizacji systemu finansowego, tj. wspieraniu rozwoju gospodarki z budżetu centralnego. Udział wydatków publicznych w finansowaniu gospodarki jest przy tym wysoki, a sposób ich wydatkowania często nieracjonalny. Kolejne cechy modelu śródziemnomorskiego, tj. relatywnie wysoki stopień monopolizacji gospodarki – szczególnie jej strategicznych sektorów, znaczne usztywnienie rynku pracy oraz występujące bariery wejścia, dodatkowo zmniejszają efektywność gospodarowania¹².

Wymienione cechy gospodarek państw południa Europy znajdują odzwierciedlenie w działalności sektora portowego (tabela 1). Porty morskie traktowane są jako obiekty użyteczności publicznej¹³, co wynika z przyjętej koncepcji uznania ich za istotne składniki krajowego systemu transportowego, spełniające ważne funkcje gospodarcze¹⁴. W związku z tym porty morskie z reguły stanowią własność państwa. Dotyczy to nie tylko obszarów lądowych i wodnych wraz z infrastrukturą portową,

⁹ K. Misztal, S. Szwanowski, *Organizacja i eksploatacja portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 112; A.S. Grzelakowski, *Systemy zarządzania portami morskimi w krajach basenu Morza Bałtyckiego. Rodzaje, ocena ich efektywności i kierunki ewolucji*, w: *Europa bałtycka regionem współpracy i integracji – XIX Sejmik Morski*, red. T. Palmowski, M. Pacuk, Wydawnictwo Civitas Christiana, Gdańsk 2004, s. 73.

¹⁰ J. Borowski, P. Maszczyk, J. Olipra, *Modele kapitalizmu a zmienność wzrostu gospodarczego w wybranych krajach OECD* „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 213, s. 64.

¹¹ G. Gołębiowski, *Modele...*, op.cit., s. 7.

¹² M. Knell, M. Srholec, *Diverging Pathways in Central and Eastern Europe*, w: *Emerging Varieties of Capitalism in Post Communist Countries*, Macmillan, Palgrave 2007, s. 60–61.

¹³ S. Szwanowski, *Funkcjonowanie...*, op.cit., s. 144.

¹⁴ K. Misztal, *Porty...*, op.cit., s. 35.

lecz także w niektórych przypadkach znacznej części lub całości suprastruktury, czyli obiektów i urządzeń służących świadczeniu usług portowych. Z rodzajem własności portów ściśle powiązany jest sposób ich finansowania. Stąd na władzy publicznej ciąży obowiązek utrzymania oraz rozwoju portów morskich, tj. infrastruktury, a niejednokrotnie suprastruktury¹⁵.

Tabela 1. Charakterystyka funkcjonowania portów morskich w śródziemnomorskim modelu gospodarki rynkowej

Sposób funkcjonowania portów morskich					
Własność		Finansowanie		Sposób zarządzania / forma organizacyjno-prawna zarządu	Świadczenie usług portowych
Infrastruktura	Suprastruktura	Infrastruktura	Suprastruktura		
Publiczna – państwowa	Państwowa / prywatna	Państwo / zarząd portu	Państwo / zarząd portu / sektor prywatny	Pośredni / podmiot autonomiczny	Zarząd portu / sektor prywatny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie – funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012, s. 126–139; K. Misztal, S. Szwanowski, *Organizacja i eksploatacja portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 107–134; K. Misztal, *Porty morskie w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 33–108.

Sposób organizacji całokształtu działalności portowej, tj.: zakres i stopień autonomii podmiotu zarządzającego (w przypadku jego powołania), określają władze centralne. Zarządzanie portami morskimi, szczególnie o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, powierza się z reguły spółkom skarbu państwa o charakterze użyteczności publicznej.

Funkcjonowanie rynku usług portowych w portach śródziemnomorskich wynika w znacznej mierze z przyjętej przez państwo polityki gospodarczej i będącego jej następstwem systemu zarządzania portami¹⁶. Dlatego dopuszcza się możliwość angażowania zarządów portów, choć w ograniczonym zakresie, w sferę działalności eksploatacyjnej. Władza publiczna może przy tym kontrolować liczebność podmiotów prywatnych, świadczących usługi portowe poprzez system zezwoleń oraz licencji.

Przyjmuje się, że najmniej korzystnym rozwiązaniem z rynkowego punktu widzenia jest słaba pozycja zarządu portu przy jego jednoczesnej dominacji na portowym

¹⁵ J. Neider, *Polskie porty morskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 114–119.

¹⁶ K. Misztal, *Porty...*, op.cit., s. 54.

rynku usług. Nadmierna centralizacja zarządzania portami obniża sprawność działania, co wynika z opóźnionych i często nieadekwatnych reakcji ośrodka decyzyjnego na zmiany zachodzące w otoczeniu portowym, lub w skrajnych przypadkach, w ogóle nieuwzględnianie w działalności portowej zmian rynkowych¹⁷. Uniemożliwia to włączanie portu w poszczególne ogniwa łańcucha logistycznego oraz ogranicza stymulowanie partnerstwa publiczno-prywatnego, co w konsekwencji obniża pozycję konkurencyjną portu. Z kolei wyręczenie sektora prywatnego w świadczeniu usług portowych zmniejsza skuteczność i elastyczność działania, obnażając słabość portów, szczególnie w warunkach silnej konkurencji międzyportowej.

Przesłanką do większego zaangażowania zarządów portów w działalność eksploatacyjną może być niewystarczająca liczebność podmiotów prywatnych lub brak zainteresowania z ich strony świadczeniem usług nieprzynoszących dochodu, lecz ważnych ze społecznego punktu widzenia. Dlatego model zarządzania portami w ramach przyjętego systemu powinien być dostosowany do potrzeb użytkowników oraz sytuacji konkurencyjnej portu¹⁸.

Na podstawie innych przesłanek funkcjonują porty morskie w Wielkiej Brytanii oraz w Irlandii. W krajach tych obowiązuje zupełnie odmienny model gospodarki kapitalistycznej, tzw. anglosaski. Opiera się na koncepcji liberalnej, zgodnie z którą jednostkom należy przyznać jak najszerszą wolność wyboru¹⁹.

Model anglosaski charakteryzuje się zdecydowanie większym udziałem własności prywatnej w strukturze gospodarki. Państwo, wychodząc z założenia, że tylko wolny rynek może zapewnić optymalną alokację zasobów, w mniejszym stopniu ingeruje w procesy gospodarcze. W konsekwencji gospodarka jest mniej zcentralizowana, a podmioty gospodarcze mniej skrupowane w prowadzeniu działalności. Liberalna koncepcja rozwoju ekonomicznego rzutuje na sposób finansowania podmiotów rynkowych. Władze centralne wykazują mniejszą skłonność do dotowania działalności gospodarczej²⁰.

Liberalne podejście do procesów gospodarczych znajduje swoje odbicie w funkcjonowaniu portów morskich (tabela 2). Wielka Brytania stanowi kolebkę autonomicznego systemu zarządzania portami morskimi, który zrodził się na początku

¹⁷ K. Misztal, S. Szwanowski, *Organizacja...*, op.cit., s. 113.

¹⁸ A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne...*, op.cit., s. 139.

¹⁹ J. Woś, *Rynek i państwo w modelach współczesnej gospodarki rynkowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, rok LXIII, z. 4, s. 175.

²⁰ J. Borowski, P. Maszczyk, J. Olipra, *Modele...*, op.cit., s. 65–66.

XX w., a rozwinął po II wojnie światowej²¹. Stanowi on, szczególnie w modelu praktykowanym na wyspach brytyjskich, najbardziej liberalne podejście do zarządzania portami morskimi. W systemie autonomicznym porty morskie nadal stanowią własność publiczną. Jednakże ich zarządzanie powierzane jest jednostkom wyposażonym w daleko idącą niezależność finansowo-decyzyjną, często angażującym się w działalność eksploatacyjną. Porty brytyjskie są praktycznie samowystarczalne finansowo i poza wyjątkami²² nie wymagają subsydiowania. Wysokie koszty utrzymania oraz rozwoju portów wymagają odpowiedniego zbilansowania po stronie przychodów. Dlatego zarządy portów angażują się w sferę działalności eksploatacyjnej, która w odróżnieniu od sfery administracyjno-zarządczej, przynosi dochód. Podmioty zarządzające portami autonomicznymi świadczą nie tylko usługi o charakterze biernym, lecz także prowadzą działalność przeładunkowo-składową²³, zwyczajowo zarezerwowaną, szczególnie w portach kontynentalnych Unii Europejskiej, dla sektora prywatnego.

Tabela 2. Charakterystyka funkcjonowania portów morskich w anglosaskim modelu gospodarki rynkowej

Sposób funkcjonowania portów morskich					
Własność		Finansowanie		Sposób zarządzania / forma organizacyjno-prawna zarządu	Świadczenie usług portowych
Infrastruktura	Suprastruktura	Infrastruktura	Suprastruktura		
Publiczna – państwowa	Podmiotu autonomicznego	Podmiot autonomiczny	Podmiot autonomiczny	Pośredni / podmiot autonomiczny	Podmiot autonomiczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie – funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012, s. 126–139; K. Misztal, S. Szwankowski, *Organizacja i eksploatacja portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 107–134; K. Misztal, *Porty morskie w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 33–108.

²¹ K. Misztal, *Porty...*, op.cit., s. 39.

²² Tymi wyjątkami są względy polityki regionalnej, w której porty morskie traktowane są jako ośrodki wzrostu, tzw. bieguny wzrostu. Powyższa koncepcja ma szczególne zastosowanie w aktywizacji słabszych gospodarczo obszarów nadmorskich z wysokim poziomem bezrobocia.

²³ Autonomiczne zarządy portów morskich z reguły świadczą usługi przeładunkowo-składowe o charakterze ogólnym, natomiast podmioty prywatne realizują usługi wymagające dysponowania bardziej specjalistycznym aparatem portowym.

Niemal całkowita samowystarczalność finansowa portów brytyjskich jest następstwem przyjęcia liberalnej koncepcji, w której porty morskie traktowane są jako niezależne podmioty gospodarcze²⁴. W konsekwencji sektor portowy wpisuje się w przyjętą filozofię, której fundamentalną regułą jest ograniczona ingerencja państwa w kształtowanie procesów gospodarczych²⁵. Takiej postawie sprzyjają warunki panujące na rynku transportowym. Porty na Wyspach Brytyjskich nie muszą konkurować z innymi gałęziami transportu o ładunki handlu zagranicznego. Środki transportu międzynarodowego nie mają alternatywy, muszą korzystać z drogi morskiej. Wpływa to na wielkość obrotów ładunkowych, a w rezultacie na dochodowość działalności portowej. Opisana sytuacja może się jednak przyczyniać do nadmiernej monopolizacji rynku usług portowych i w rezultacie tendencji do zawyżania opłat portowych. Stąd władze publiczne niejednokrotnie ingerują w działalność portów poprzez ustalanie maksymalnego pułapu cen. Wzrost cen za usługi portowe może dodatkowo ograniczać konkurencja panująca na rynku międzyportowym, co faktycznie ma miejsce na Wyspach Brytyjskich²⁶.

Brytyjski model funkcjonowania portów morskich ma wielu zwolenników, którzy argumentują, że monopolizacja sfery usług portowych przez silne przedsiębiorstwa portowe przyczynia się do stabilizacji zatrudnienia oraz sprzyja postępowi technicznemu. Jest to szczególnie ważne w obliczu wzrostu udziału ładunków drobnicowych w obrotach portowych, do obsługi których wymagane są coraz wyższe kwalifikacje siły roboczej. Nie bez znaczenia jest ciągły postęp w technologiach przewozów morskich oraz w przeładunkach portowych, wymuszający na przedsiębiorstwach portowych nieustanną modernizację aparatu portowego. Wreszcie argumentem za większym zaangażowaniem się podmiotów zarządzających portami w działalność eksploatacyjną jest uniezależnienie sektora portowego od subwencji publicznych²⁷.

Liberalne podejście do funkcjonowania i rozwoju portów morskich praktykowane na Wyspach Brytyjskich jest rozwiązaniem prorynkowym. Stanowi odpowiedź na zjawisko wszechobecnej globalizacji, będącej następstwem deregulacji i liberalizacji gospodarki światowej. Wychodzi naprzeciw ogólnym trendom ograniczania

²⁴ S. Szwanowski, *Funkcjonowanie...*, op.cit., s. 144.

²⁵ K. Misztal, S. Szwanowski, *Organizacja...*, op.cit., s. 123.

²⁶ W Wielkiej Brytanii funkcjonuje około 1600 portów, z czego ponad 300 to porty o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej.

²⁷ K. Misztal, *Porty...*, op.cit., s. 60–61.

subsydiowania działalności gospodarczej w Unii Europejskiej²⁸. Z drugiej strony, w unijnej polityce transportowej występuje tendencja do rozdzielania funkcji użytkownika sieci transportowej od jego zarządcy²⁹. W anglosaskim modelu zarządzania portami morskimi powyższa zasada nie jest respektowana. Nie jest to jednak sprzeczne z ustawodawstwem unijnym. Porty morskie, na co została już zwrócona uwaga na wstępie, pozostają ostatnim obszarem aktywności transportowej, w którym nie przeprowadzono liberalizacji rynku w wymiarze europejskim³⁰. Stąd występujące rozbieżności w sposobie funkcjonowania portów morskich pomiędzy krajami, a nawet w poszczególnych krajach w odniesieniu do portów tej samej kategorii.

Pomiędzy dwoma przeciwstawnymi modelami gospodarki kapitalistycznej w Unii Europejskiej, tj. śródziemnomorskim i anglosaskim, znajdują się dwa kolejne modele, których głównym wyznacznikiem jest zakres ingerencji państwa w procesy gospodarcze. Model gospodarki nadreńskiej, do którego zaliczają się m.in.: Niemcy, Holandia, Belgia i Francja³¹, jest zbliżony w swoich głównych założeniach do modelu gospodarki nordyckiej, reprezentowanej przez Danię, Szwecję i Finlandię³². Idea, na której opiera się zasada funkcjonowania gospodarki nadreńskiej oraz nordyckiej, stanowi kompromis pomiędzy koncepcją gospodarki liberalnej z jednej strony, a gospodarką centralnie planowaną z drugiej strony³³. Wspólną cechą powyższych modeli gospodarek jest wysoki udział własności prywatnej w strukturze gospodarki i uznanie rynku za podstawowe kryterium alokacji zasobów. Podmioty gospodarcze funkcjonują na podstawie rachunku ekonomicznego, a państwo z reguły nie wspiera ich działalności za pomocą subsydiów.

Wymienione cechy przybliżają powyższe rodzaje gospodarek do modelu anglosaskiego. Jednakże występuje między nimi zasadnicza różnica. W modelach nadreńskim i nordyckim – szczególnie w sytuacji zawodności rynku, tj. gdy rynek nie rozwiązuje określonych problemów natury ekonomiczno-społecznej lub rozwiązuje je

²⁸ K. Vanroye, K. Verweij, R. de Kort, M. Koster, H. Kramer, G. Meyer, D. Dubreuil, G. Deffontaines, *Pomoc państwa dla portów morskich w UE*, Parlament Europejski, Bruksela 2011.

²⁹ A.S. Grzelakowski, *Rynek transportowy jako przedmiot regulacji w Unii Europejskiej. Mechanizm jego funkcjonowania i kierunki ewolucji*, w: *Porty i żegluga morska na rynku transportowym Unii Europejskiej*, red. H. Salmonowicz, Wydawnictwo PPH Zapol, Szczecin 2011, s. 17–18.

³⁰ M. Matczak, *Porty...*, op.cit., s. 881–882.

³¹ Według niektórych autorów zajmujących się problematyką gospodarki kapitalistycznej, Francja nie zalicza się do modelu gospodarki nadreńskiej. Tworzy odrębny model gospodarki, z cechami charakterystycznymi zarówno dla modelu nadreńskiego, jak i śródziemnomorskiego; zob. G. Gołębiowski, *Modele...*, op.cit., s. 7.

³² J. Borowski, P. Maszczyk, J. Olipra, *Modele...*, op.cit., s. 64.

³³ J. Woś, *Rynek...*, op.cit., s. 180.

niewłaściwie, zauważa się znacznie większy zakres ingerencji czynnika publicznego w mechanizm kształtowania procesów gospodarczych³⁴. W związku z tym podejmowanie decyzji gospodarczych jest bardziej scentralizowane. W modelu anglosaskim rynek z założenia powinien zapewniać optymalną alokację zasobów, więc ingerencja w mechanizmy jego funkcjonowania jest niewskazana. Korygowanie procesów rynkowych dokonywane jest jedynie w wyjątkowych sytuacjach. W modelu gospodarki śródziemnomorskiej zaś ingerencja państwa w procesy gospodarcze wykracza daleko poza przypadki uzasadnione niedoskonałością mechanizmu wolnego rynku. Odmienność modelu nordyckiego od nadreńskiego zaznacza się natomiast w większej ingerencji państwa w redystrybucję dochodu, w przypadku tego pierwszego. Pewne różnice występują również na rynku pracy, szczególnie we Francji, znanej z etatyzmu i nadmiernej regulacji gospodarki³⁵.

Struktura własności portów morskich zlokalizowanych w basenie Morza Północnego oraz Bałtyckiego, należących do krajów reprezentujących nadreński oraz nordycki model gospodarki, jest zróżnicowana. Jednakże zdecydowana większość portów stanowi własność publiczną, najczęściej miast portowych, ale również regionów oraz państwa³⁶. Generalnie własnością czynnika publicznego są tereny portowe wraz z infrastrukturą. Natomiast suprastruktura stanowi z reguły własność licznych podmiotów prywatnych, które prowadzą na jej bazie działalność gospodarczą. Dominacja sektora prywatnego na rynku usług portowych jest odpowiedzią na silną konkurencję, jakiej poddawane są porty morskie, szczególnie kontynentalnej części Europy. Porty konkurują o usługobiorców nie tylko między sobą, lecz także z alternatywnymi gałęziami transportu. W takich warunkach silna koncentracja przedsiębiorstw prywatnych na rynku usług portowych generuje wiele korzyści. Podmioty prywatne charakteryzują się większą skutecznością i elastycznością w pozyskiwaniu klientów, czym wykazują zasadniczą przewagę nad przedsiębiorstwami publicznymi. Silna konkurencja na rynku portowym wymusza ciągły postęp techniczny, co zwiększa atrakcyjność usług świadczonych dla usługobiorców³⁷. Oparcie działalności eksploatacyjnej portów na przedsiębiorstwach prywatnych potwierdza dominację sektora prywatnego w strukturze gospodarki, tak charakterystyczną dla analizowanych modeli gospodarek.

³⁴ R. Milewski, *Podstawy...*, op.cit., s. 57–59.

³⁵ G. Gołębiowski, *Modele...*, op.cit., s. 7.

³⁶ A.S. Grzelakowski, *Systemy...*, op.cit., s. 73.

³⁷ A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne...*, op.cit., s. 135.

Tabela 3. Charakterystyka funkcjonowania portów morskich w nadreńskim oraz nordyckim modelu gospodarki rynkowej

Grupy portów morskich	Sposób funkcjonowania portów morskich						Świadczenie usług portowych
	Własność		Finansowanie		Sposób zarządzania / forma organizacyjno-prawna zarządu	Samorząd / sektor prywatny	
	Infrastruktura	Suprastruktura	Infrastruktura	Suprastruktura			
Niemieckie	Publiczna – samorządowa	Publiczna – samorządowa / prywatna	Samorząd	Samorząd / sektor prywatny	Bezpośredni	Samorząd / sektor prywatny	
Belgijskie/ holenderskie	Publiczna – samorządowa	Prywatna	Samorząd / podmiot autonomiczny	Sektor prywatny	Pośredni / podmiot autonomiczny	Sektor prywatny	
Francuskie	Publiczna – państwowa	Podmiotu autonomicznego / prywatna	Państwo / podmiot autonomiczny	Podmiot autonomiczny / sektor prywatny	Pośredni / podmiot autonomiczny	Podmiot autonomiczny / sektor prywatny	
Skandynawskie	Publiczna – samorządowa	Publiczna – samorządowa / podmiotu autonomicznego / prywatna	Samorząd / podmiot autonomiczny	Samorząd / podmiot autonomiczny / sektor prywatny	Bezpośredni lub pośredni	Samorząd / podmiot autonomiczny / sektor prywatny	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.S. Grzelański, M. Matczak, *Współczesne porty morskie – funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012, s. 126–139; K. Misztal, S. Szwanowski, *Organizacja i eksploatacja portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 107–134; K. Misztal, *Porty morskie w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 33–108.

W krajach z nadreńskim oraz nordyckim modelem gospodarki można jednak wyodrębnić cztery grupy portów, wykazujące pewne różnice w sposobie funkcjonowania (tabela 3).

Pierwszą grupę stanowią porty niemieckie usytuowane w otoczeniu silnie konkurencyjnego rynku usług portowych. Ich pozycję osłabia niekorzystne położenie względem głównych ośrodków przemysłowych i konsumpcyjnych Europy³⁸. Dla pozyskania operatorów portowych oraz usługobiorców porty silnie inwestują w rozwój infrastruktury, co pochłania znaczne środki. Duża konkurencja międzyportowa wymusza często zaniżanie opłat portowych. Stąd porty morskie generują straty. W celu ich zmniejszenia władze miejskie dość często angażują się w działalność eksploatacyjną za pośrednictwem własnych spółek. Świadczenie usług portowych nie jest jednak w stanie pokryć wszystkich wydatków inwestycyjnych, w związku z czym porty wymagają dofinansowania ze środków publicznych³⁹. Subsydiowanie szeroko rozumianej działalności gospodarczej w ustawodawstwie unijnym jest co do zasady zakazane i sprzeczne z ideą wolnego rynku, która zakłada, że tylko niezakłócona konkurencja prowadzi do optymalnej alokacji zasobów, a ingerencja czynnika publicznego – wspierając wybrane podmioty gospodarcze – może zakłócić procesy rynkowe⁴⁰. Jednakże ograniczenie lub wyeliminowanie wsparcia publicznego dla portów położonych peryferyjnie oznaczałoby ich marginalizację. Dlatego ingerencję czynnika publicznego w funkcjonowanie mechanizmu wolnego rynku uzasadnia się potrzebą wyrównania szans rozwojowych portom o niekorzystnej lokalizacji⁴¹. Subsydiowaniu działalności portowej sprzyja częste niewydziałanie wydatków i wpływów z działalności portowej z ogólnego budżetu miasta⁴². Takie rozwiązanie pozwala na wspieranie rozwoju portów w formie mniej jawnej. Z drugiej strony, zarządzanie portem przez komórkę lub komórki organizacyjne – jak to ma miejsce w portach niemieckich – nie sprzyja kreowaniu przewag konkurencyjnych. Jak już wspomniano, najskuteczniejszą (z punktu widzenia efektywności) odpowiedzią na postępującą globalizację oraz pogłębiającą liberalizację rynków jest autonomizacja systemu zarządzania portami.

³⁸ A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne...*, op.cit., s. 341–342.

³⁹ Ibidem, s. 133–125.

⁴⁰ K. Gałązka, *Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw*, UOKIK, Warszawa 2012, s. 6–9.

⁴¹ K. Misztal, *Wymogi Unii Europejskiej wobec portów morskich i generalna ocena polskich przygotowań dostosowawczych*, w: *Zegluga i porty morskie w perspektywie integracji Polski z Unią Europejską – XVI Sejmik Morski*, red. I. Dunin-Kwinta, Wydawnictwo Civitas Christiana, Szczecin 2001, s. 165.

⁴² J. Neider, *Polskie...*, op.cit., s. 118.

W lepszej sytuacji znajdują się porty kontynentalne zlokalizowane korzystniej względem głównych szlaków komunikacyjnych, tj. porty Belgii i Holandii. Usługodawcy nie muszą tak bardzo zabiegać o użytkowników, którzy wybierają porty z wymienionych krajów przede wszystkim ze względu na bliskość położenia głównych ośrodków przemysłowych i konsumpcyjnych Europy⁴³. Wielkość obrotów ładunkowych generuje znaczne dochody, w związku z czym porty wymagają mniejszego dofinansowania. Mogą więc w większym stopniu oprzeć swoją działalność na warunkach rynkowych. W rezultacie porty często zarządzane są przez wyodrębnione podmioty gospodarcze o znacznej samowystarczalności finansowej, tj. jednostki autonomiczne. Lepsza kondycja finansowa portów powoduje, że zarządy nie muszą angażować się w dochodową działalność eksploatacyjną. Dlatego świadczeniem usług portowych zajmują się wyłącznie podmioty prywatne, prowadzące jednocześnie między sobą walkę konkurencyjną. Silny kapitałowo sektor prywatny, zainteresowany prowadzeniem działalności usługowej odciąża zarządy portów od ponoszenia nakładów inwestycyjnych na rozwój suprastruktury portowej, co dodatkowo poprawia sytuację finansową portów. Dominacja sektora prywatnego w sferze działalności eksploatacyjnej powoduje, że powyższy model zarządzania portami określa się mianem inicjatywy prywatnej⁴⁴.

Podobnie jak dwie poprzednie grupy portów, obiekty portowe w państwach skandynawskich stanowią w zdecydowanej większości własność publiczną – głównie władz lokalnych⁴⁵. Jednakże stopień ich niezależności, sposób finansowania oraz model zarządzania nie są już tak ujednolicone. Podobnie jak na Wyspach Brytyjskich porty skandynawskie funkcjonują na mniej konkurencyjnym rynku usług portowych, w związku z czym są bardziej samowystarczalne finansowo. Stąd niektóre z nich zarządzane są przez spółki prawa handlowego na warunkach typowo rynkowych. Pozostałe nadal znajdują się pod bezpośrednią kontrolą władz samorządowych⁴⁶. Przedstawione powyżej uwarunkowania działalności portów skandynawskich dowodzą, że ingerencja władz publicznych w funkcjonowanie portów zależy zarówno od tradycyjnych czynników – historycznych, z silną pozycją władz lokalnych, będącą następstwem tradycji okresu hegemonii miast hanzeatyckich⁴⁷,

⁴³ M. Matczak, *Polityka...*, op.cit., s. 341–342.

⁴⁴ A.S. Grzelakowski, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 131–132.

⁴⁵ J. Neider, *Polskie...*, op.cit., s. 118.

⁴⁶ A.S. Grzelakowski, *Systemy...*, op.cit., s. 73.

⁴⁷ L. Kuźma, *Ekonomika portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1978, s. 13–15.

jak i od czynników typowo rynkowych. Powoduje to, iż model zarządzania portami ewoluuje, dostosowując się do zmieniających uwarunkowań natury wewnętrznej oraz zewnętrznej⁴⁸.

Zdecydowana większość portów morskich we Francji przed II wojną światową stanowiła własność państwową, z charakterystycznym dla nich państwowym systemem zarządzania oraz zcentralizowaną formą finansowania. Sytuacja zaczęła się zmieniać w latach 60. poprzedniego stulecia. W wyniku wzrostu wymiany towarowej drogą morską, nasiliła się walka konkurencyjna między portami o ładunki handlu zagranicznego. Aby sprostać wyzwaniom, największe porty morskie zostały przekształcone w struktury autonomiczne⁴⁹. Jednakże ich działalność została oparta na innych zasadach niż analogicznych podmiotów zarządzających portami brytyjskimi. Autonomiczne porty francuskie dysponują mniejszą niezależnością, czego wyrazem jest podporządkowanie strategii rozwoju portów wymogom centralnej polityki gospodarczej państwa. Porty francuskie poddawane są większej presji konkurencyjnej, w następstwie czego państwo w większym stopniu angażuje się w ich rozwój. Funkcjonowanie największych portów francuskich jest zatem zharmonizowane z modelem gospodarki narodowej, której cechą jest znaczna ingerencja państwa w procesy gospodarcze.

4. Rola państwa w restrukturyzacji polskiego sektora portowego

Do 1989 r. porty polskie stanowiły integralny element gospodarki socjalistycznej, której cechy znalazły odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania sektora portowego⁵⁰. Portami morskimi zarządzały przedsiębiorstwa państwowe, które posiadały wyłączność na świadczenie usług. Zarządzały terenami portowymi ograniczonymi do obszaru prowadzonej działalności gospodarczej, łącząc funkcję administracyjną z funkcją gospodarczą. Dysponowały ograniczoną autonomią decyzyjno-finansową⁵¹. Brak całkowitej samowystarczalności finansowej skutkowało potrzebą ich

⁴⁸ K. Misztal, S. Szwanowski, *Organizacja...*, op.cit., s. 112.

⁴⁹ W późniejszych latach zmiany w działalności nastąpiły także w mniejszych portach. Z państwowych struktur zostały przekształcone w porty zarządzane przez lokalne władze.

⁵⁰ A.S. Grzelakowski, *Systemy...*, op.cit., s. 73.

⁵¹ J. Neider, *Polskie...*, op.cit., s. 128–129.

dotowania. Przedsiębiorstwa prowadziły działalność w otoczeniu niemal pozabawionym konkurencji.

Na przełomie lat 80. i 90. poprzedniego stulecia rozpoczął się proces transformacji polskiej gospodarki. W początkowym okresie przemiany gospodarcze wzorowano na koncepcjach liberalnych⁵². Ingerencja państwa w kształtowanie procesów gospodarczych była wówczas znikoma, co wynikało nie tylko z przyjętej koncepcji rozwoju gospodarczego. Angażowanie się państwa w politykę gospodarczą utożsamiane było z poprzednim systemem, z którym zamierzano definitywnie zerwać i z doświadczeń którego nie zamierzano korzystać⁵³. Uwaga decydentów skupiona była na rozwiązywaniu bieżących problemów, co przy braku wizji zmian strukturalnych kolejnych ekip rządowych uniemożliwiało realizację polityki gospodarczej na szerszą skalę⁵⁴.

Gwałtowny przebieg procesów transformacyjnych uwidocznił liczne słabości sektora portowego. Porty morskie stanowiły obiekty niedoinwestowane z przestarzałą infrastrukturą oraz z brakami w wyposażaniu w suprastrukturę, tj. aparat produkcyjny. Dodatkowym mankamentem był niekorzystny stan infrastruktury transportowej, łączącej port z zapleczem i przedpojem. Obok licznych słabości portom morskim zaczęły zagrażać konkurencyjne porty zachodnioeuropejskie – głównie niemieckie oraz skandynawskie. Wyzwaniem był intensywny rozwój transportu samochodowego, którego udział w międzynarodowym obrocie towarowym zaczął rosnąć. Portom morskim nie sprzyjała niekorzystna lokalizacja w oddaleniu od głównych szlaków transportowych oraz ośrodków przemysłowych i konsumpcyjnych Europy⁵⁵. Sprawne funkcjonowanie sektora portowego utrudniał anachroniczny system zarządzania, który obniżał konkurencyjność portów morskich, nie stanowił motywacji do podejmowania innowacyjnych działań oraz zmniejszał elastyczność działalności.

⁵² T. Grosse, *Egzogeniczna...*, op.cit., s. 16.

⁵³ R.A. Epstein, J. Johnson, *Uneven Integration*, w: *Economic and Monetary Union in Central and Eastern Europe*, „Journal of Common Market Studies” 2010, vol. 48, nr 5, s. 1237–1260.

⁵⁴ M. Woźniak, *Zmiany strukturalne gospodarki Polski po 1990 roku*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu” 2009, nr 12, s. 37; B. Siuta-Tokarska, *Zarys wybranych problemów społeczno-gospodarczych Polski w okresie transformacji systemowej a polityka gospodarcza państwa*, „Nierówności Gospodarcze a Wzrost Gospodarczy”, nr 19, s. 57.

⁵⁵ W. Andruszkiewicz, *Gospodarka morska – od centralnego sterowania do gospodarki rynkowej*, w: *Społeczno-gospodarcze skutki przemian własnościowych i organizacyjnych w gospodarce morskiej. Sytuacja ludzi morza – XVIII Sejmik Morski*, red. Z. Sójka, Wydawnictwo Civitas Christiana oraz Związek Miast i Gmin Morskich, Gdańsk 2002, s. 11–33.

Przygotowanie portów morskich do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku usług portowych wymagało zarówno poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej, jak i zmian o charakterze regulacyjnym. Korzystając z doświadczeń zachodnioeuropejskich oraz uwzględniając specyfikę polskiego sektora portowego, główny ciężar finansowania infrastruktury transportowej portów morskich powinno przejść na siebie państwo. Wynikało to ze wspomnianych już opóźnień rozwojowych sektora portowego, funkcjonowania portów w silnie konkurencyjnym otoczeniu zewnętrznym oraz ich niekorzystnej lokalizacji. Walka o usługobiorców wymagała z jednej strony stosowania atrakcyjnej polityki cenowej, z drugiej zaś stworzenia dogodnych warunków do prowadzenia działalności dla operatorów portowych. Nie mogły temu zadaniu sprostać zarządy portów ze względu na ograniczone możliwości inwestycyjne.

Wzrost konkurencyjności na rynku transportowym wymuszał przekształcenie portów morskich w podmioty autonomiczne. Występujące ograniczenia finansowe wymagały albo dofinansowania działalności portów ze środków publicznych, albo zagwarantowania możliwości pozyskiwania dodatkowych źródeł dochodu – innych niż opłaty portowe, np.: w wyniku angażowania się zarządów portów w sferę działalności eksploatacyjnej lub wchodzenia w związki kapitałowe z ogniwami łańcucha logistycznego⁵⁶.

Przez okres kilkunastu lat – od momentu rozpoczęcia transformacji sektora portowego do połowy pierwszej dekady XXI w., a więc pojawienia się możliwości wykorzystania środków unijnych w procesie inwestycyjnym – pomoc państwa w unowocześnieniu infrastruktury transportowej portów morskich była znikoma. W rezultacie porty morskie przez znaczny okres stanowiły obiekty niedoinwestowane.

Natomiast przebudowa sfery organizacyjno-funkcjonalnej rozpoczęła się od rozdzielenia działalności administracyjnej i zarządczej od usługowej. Zmiany legislacyjne umożliwiające realizację powyższego zadania nastąpiły w 1999 roku, osiem lat po rozpoczęciu zmian strukturalnych w sektorze portowym, co dowodzi znacznych opóźnień w przebiegu procesu transformacji⁵⁷. Przekształcenia sfery eksploatacyjnej

⁵⁶ Z innych ważnych zadań do rozwiązania pozostawała kwestia własności terenów portowych, które tylko w niewielkiej części znajdowały się pod nadzorem podmiotów zarządzających portami. Uregulowania wymagał obrót terenami portowymi, zapobiegający utracie ich publicznego charakteru; zob. więcej: M. Pluciński, *Cele, priorytety i zadania rozwoju polskich portów morskich*, „Problemy Transportu i Logistyki” 2015, nr 30, s. 114–116

⁵⁷ Ze względu na znaczenie portów morskich dla gospodarki krajowej, ich restrukturyzacji nie można było oprzeć wyłącznie na mechanizmach rynkowych, ani na bazie ogólnych, powszechnie stosowanych w procesie przekształceń własnościowych, rozwiązań legislacyjnych. Mogło to bowiem grozić

trwały przez kolejne lata, prowadząc do prywatyzacji znacznej liczby spółek portowych⁵⁸. W następstwie zachodzących zmian wykształcił się całkowicie odmienny system zarządzania portami morskimi. Wraz z postępującą prywatyzacją sfery usługowej porty stopniowo zaczęły upodabniać się do jednostek autonomicznych zarządzanych przez spółki państwowo-miejskie w docelowym modelu landlorda, tj. podmiotu nieangażującego się w działalność eksploatacyjną⁵⁹. Zarządy portów otrzymały znaczną autonomię w sferze działalności wewnątrzportowej. Natomiast w tak ważnych kwestiach, jak planowanie rozwoju portu lub koordynacja działalności w układzie krajowym, musiały się liczyć ze znaczną ingerencją władz centralnych⁶⁰.

Bierność inwestycyjna państwa wobec sektora portowego oraz opóźnienia w przekształceniach sfery regulacyjnej nie stanowiły wyjątku, a raczej potwierdzały regułę braku zaangażowania kolejnych ekip rządzących w kształtowanie procesów gospodarczych⁶¹.

Ograniczony zakres ingerencji państwa w rozwój sektora portowego przypominał podejście władz do funkcjonowania portów morskich w krajach europejskich o liberalnym modelu gospodarczym, tj. w Wielkiej Brytanii i w Irlandii. Jednakże w państwach tych sektor portowy nie musi konkurować z innymi gałęziami transportu o ładunki handlu zagranicznego, bazuje na nowoczesnej infrastrukturze, w pełni wykształconym aparacie usługowym oraz dobrym stanie połączeń transportowych z zapleczem i przedpołem. System zarządzania kształtował się w wyniku wielowiekowej tradycji i został dostosowany do specyficznych uwarunkowań działalności portów. Polskie porty w latach 90. znalazły się w całkowicie odmiennej sytuacji. W odróżnieniu od koncepcji liberalnych, a zgodnie z założeniami ustawodawcy – co znalazło potwierdzenie w zapisach ustawy o portach i przystaniach

utrata publicznego charakteru portów oraz niepożądaną zmianą profilu działalności prywatyzowanych przedsiębiorstw. Niska podatność transformacyjna sektora portowego wynikała dodatkowo ze wspomnianego już niewielkiego urynkowienia działalności usługowej oraz z konieczności wyodrębnienia operatorów portowych z istniejącej struktury organizacyjnej. Zob. A.S. Grzelakowski, *Ekonomiczne i społeczne efekty procesu transformacji sektora portowego RP*, w: *Spoleczno-gospodarcze skutki przemian własnościowych i organizacyjnych w gospodarce morskiej. Sytuacja ludzi morza – XVIII Sejmik Morski*, red. Z. Sójka, Wydawnictwo Civitas Christiana oraz Związek Miast i Gmin Morskich, Gdańsk 2002, s. 114.

⁵⁸ M. Pluciński, *Polskie porty morskie w zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, s. 175–183.

⁵⁹ K. Misztal, *Zarządzanie portami morskimi*, w: *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 128.

⁶⁰ A.S. Grzelakowski, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 140–144.

⁶¹ M. Woźniak, *Zmiany...*, op.cit., s. 41.

morskich⁶² – porty morskie w Polsce stanowią obiekty użyteczności publicznej, istotne składniki lokalnego oraz krajowego systemu transportowego, spełniające ważne funkcje gospodarcze. Uzasadniałoby to szczególną troskę państwa o nadzór nad ich funkcjonowaniem.

W innych krajach europejskich można spotkać się ze znacznie większą ingerencją państwa w rozwój sektora portowego. Porty we Francji i w Niemczech poddawane są znacznie silniejszej presji konkurencyjnej. Stąd udział czynnika publicznego w kosztach finansowania infrastruktury portowej oraz dostępowej do portów jest znaczny. W niektórych przypadkach zarządy portów angażują się w świadczenie usług portowych oraz wchodzą w związki kapitałowe z podmiotami łańcucha logistycznego. Zapewnia im to dodatkowe źródła dochodu oraz przyczynia się do zwiększenia obrotów ładunkowych. Sytuacja polskich portów – z przestarzałą infrastrukturą portową oraz z niekorzystnym stanem połączeń transportowych – uzasadniałaby jeszcze większą dbałość państwa o rozwój sektora portowego. Jednakże w całym okresie transformacji ustrojowej budżet centralny ani razu nie partycypował w kosztach unowocześnienia portów morskich. Intensywny proces modernizacji sektora portowego rozpoczął się dopiero po wejściu Polski do struktur unijnych i był w zdecydowanej większości finansowany ze środków wspólnotowych. Z kolei ograniczony zakres działalności zarządów portów nie sprzyjał kreowaniu przewag konkurencyjnych, co jest szczególnie ważne w sytuacji finansowej słabości sektora usługowego.

Podobny do ukształtowanego w Polsce model zarządzania portami morskimi występuje w niektórych państwach należących do nadreńskiego modelu gospodarki, tj.: w Belgii i w Holandii. Charakteryzuje się on rozdzieleniem funkcji użytkownika sieci transportowej od jego zarządcy oraz większym zaangażowaniem podmiotów prywatnych w sferę usług portowych⁶³. Korzystna lokalizacja portów powoduje duże zainteresowanie sektora prywatnego świadczeniem usług. Podmioty prywatne odciążają zarządy portów od ponoszenia kapitałochłonnych nakładów inwestycyjnych. W odróżnieniu od portów z wymienionych państw, porty polskie położone są peryferyjnie, a sektor prywatny nadal słaby kapitałowo.

Reasumując powyższe wywody, należy stwierdzić, że zmiany w modelu zarządzania portami morskimi, polegające na rozłączeniu funkcji administracyjno-zarządczej

⁶² Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich, Dz.U. z 1997 r. nr 9, poz. 44, z późn. zm.

⁶³ K. Vanroye i in., *Pomoc...*, op.cit., s. 6.

od operacyjnej, choć znacznie spóźnione, były właściwym rozwiązaniem⁶⁴. Stawały bowiem odpowiedzią na nasilającą się presję konkurencyjną, której zaczęły być poddawane polskie porty. Jednakże transformacja sektora portowego w Polsce przebiegała w zbyt wolnym tempie, co świadczy o niewystarczającym zainteresowaniu państwa problemami sektora portowego. Brakowało jasno określonej polityki portowej państwa⁶⁵. Mówi się często o „grzechu zaniechania” organów centralnych, które pozostawiły gospodarkę portową samej sobie. Sektor portowy pozbawiony został przy tym środków niezbędnych do unowocześnienia infrastruktury, a w niektórych przypadkach także aparatu produkcyjnego. W późniejszym okresie zmiany sfery realnej nie nadążały za zmianami organizacyjno-funkcjonalnymi. Na bazie przestarzałej infrastruktury portowej oraz słabego kapitałowo sektora usługowego stworzono nowoczesny model zarządzania portami. Dodatkowym utrudnieniem był niekorzystny stan połączeń transportowych portów z zapleczem i przedpołem.

Poprawę funkcjonowania sektora portowego w Polsce należy dostrzegać w większym zaangażowaniu państwa w proces modernizacji portów morskich. Krokiem we właściwym kierunku było przyjęcie przez państwo „Strategii rozwoju portów morskich do 2015 roku” – pierwszego dokumentem ściśle poświęconego problematyce rozwoju portów morskich⁶⁶. Pomimo wielu niedoskonałości strategia umożliwiła wykorzystanie środków unijnych na realizację wielu projektów inwestycyjnych. Dokończenie procesu inwestycyjnego ma być kontynuowane w „Programie rozwoju portów morskich do roku 2020 (z perspektywą do roku 2030)”. Inwestycje infrastrukturalne bez wątpienia wzmocniły pozycję konkurencyjną portów, nie wyeliminowały jednak wszystkich problemów sektora portowego. Ograniczona samowystarczalność finansowa portów morskich każe zastanowić się nad zwiększeniem niezależności podmiotów zarządzających portami, tj. nad możliwością angażowania się w dochodową działalność usługową oraz większą aktywnością w kształtowaniu poszczególnych ogniw łańcucha logistycznego.

⁶⁴ S. Szwankowski, *Funkcjonowanie...*, op.cit., s. 143.

⁶⁵ M. Kamola-Cieślak, *Polityka przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych gospodarki morskiej w okresie transformacji systemowej w Polsce*, Wydawnictwo PPH Zapol, Szczecin 2013, s. 130–131.

⁶⁶ M. Pluciński, *Cele...*, op.cit., s. 106–107.

5. Podsumowanie

Zakres ingerencji państwa w funkcjonowanie portów morskich uzależniony jest od wielu czynników, do których możemy zaliczyć: koncepcję rozwoju gospodarki narodowej, stopień rozwoju infrastruktury transportowej, lokalizację portów, konkurencję międzyportową oraz presję wywieraną na porty ze strony konkurencyjnych gałęzi transportu.

Na początku okresu transformacji porty morskie w Polsce stanowiły struktury niedoinwestowane z przestarzałym systemem zarządzania. Sytuację pogarszała niekorzystna lokalizacja – w oddaleniu od głównych szlaków komunikacyjnych oraz ośrodków konsumpcji i przemysłu. Sektor portowy zaczął być poddawany silnej presji konkurencyjnej ze strony lądowych gałęzi transportu oraz zagranicznych portów morskich. Zły stan połączeń transportowych dodatkowo zmniejszał atrakcyjność portów morskich.

Wymienione okoliczności uzasadniały aktywne zaangażowanie się państwa w rozwój infrastruktury transportowej portów morskich oraz w przebudowę sfery regulacyjnej. Niestety, władze państwowe w niewystarczającym stopniu wywiązywały się ze swoich obowiązków. W efekcie poprawa stanu infrastruktury portowej oraz dostępowej następowała zbyt wolno. Dopiero możliwość pozyskania środków unijnych przyspieszyła proces unowocześniania sektora portowego.

Zmiany w sferze regulacyjnej, inicjatorem których musiało być państwo, rozpoczęły się z opóźnieniem. Wykształcony model zarządzania portami – w następstwie prywatyzacji sfery usługowej – stanowił odpowiedź na wzrastający poziom konkurencji międzynarodowej. Jednakże ograniczony ustawowo zakres działalności podmiotów zarządzających portami pozbawił je możliwości pozyskiwania dodatkowych źródeł dochodów oraz kreowania relacji z ogniwami łańcucha logistycznego.

Poprawę konkurencyjności polskiego sektora portowego należy dostrzegać w większym zaangażowaniu państwa w proces unowocześniania infrastruktury portowej, zwłaszcza dostępowej. Korzystając z rozwiązań obowiązujących w wielu portach Unii Europejskich, należałoby rozważyć możliwość zwiększenia zakresu kompetencji portów. Podejmowanie dodatkowej działalności gospodarczej oraz oddziaływanie na otoczenie portowe zwiększyłyby możliwości inwestycyjne portów oraz pozwoliłyby aktywniej konkurować o ładunki handlu zagranicznego.

Bibliografia

1. Andruszkiewicz A., *Gospodarka morska – od centralnego sterowania do gospodarki rynkowej*, w: *Społeczno-gospodarcze skutki przemian własnościowych i organizacyjnych w gospodarce morskiej. Sytuacja ludzi morza – XVIII Sejmik Morski*, red. Z. Sójka, Wydawnictwo Civitas Christiana oraz Związek Miast i Gmin Morskich, Gdańsk 2002.
2. Borowski J., Maszczyk P., Olipra J., *Modele kapitalizmu a zmienność wzrostu gospodarczego w wybranych krajach OECD*, „*Studia Ekonomiczne*” 2015, nr 213.
3. Epstein R.A., Johnson J., *Uneven Integration*, w: *Economic and Monetary Union in Central and Eastern Europe*, „*Journal of Common Market Studies*” 2010, vol. 48, nr 5.
4. Gałązka K., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw*, UOKIK, Warszawa 2012.
5. Gołębiowski G., *Modele kapitalizmu a kierunek rozwoju gospodarczego Polski*, „*Współczesna Ekonomia*” 2007, nr 3(2).
6. Gronowski F., *Polityka morska państwa*, w: *Społeczno-gospodarcze skutki przemian własnościowych i organizacyjnych w gospodarce morskiej. Sytuacja ludzi morza – XVIII Sejmik Morski*, red. Z. Sójka, Wydawnictwo Civitas Christiana oraz Związek Miast i Gmin Morskich, Gdańsk 2002.
7. Grosse T., *Egzogeniczna gospodarka w Polsce. Model kapitalizmu wynikający z przemian politycznych*, „*Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*” 2012, nr 24.
8. Grzelakowski A.S., *Ekonomiczne i społeczne efekty procesu transformacji sektora portowego RP*, w: *Społeczno-gospodarcze skutki przemian własnościowych i organizacyjnych w gospodarce morskiej. Sytuacja ludzi morza – XVIII Sejmik Morski*, red. Z. Sójka, Wydawnictwo Civitas Christiana oraz Związek Miast i Gmin Morskich, Gdańsk 2002.
9. Grzelakowski A.S., *Systemy zarządzania portami morskimi w krajach basenu Morza Bałtyckiego. Rodzaje, ocena ich efektywności i kierunki ewolucji*, w: *Europa bałtycka regionem współpracy i integracji – XIX Sejmik Morski*, red. T. Palmowski, M. Pacuk, Wydawnictwo Civitas Christiana, Gdańsk 2004.
10. Grzelakowski A.S., *Rynek transportowy jako przedmiot regulacji w Unii Europejskiej. Mechanizm jego funkcjonowania i kierunki ewolucji*, w: *Porty i żegluga morska na rynku transportowym Unii Europejskiej*, red. H. Salmonowicz, Wydawnictwo PPH Zapol, Szczecin 2011.
11. Grzelakowski A.S., Matczak M., *Współczesne porty morskie – funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012.
12. Grzywacz W., *Ekonomiści i systemy ekonomiczne*, PTE, Szczecin 2005.

13. Jarmołowicz W., Piątek D., *Polska transformacja gospodarcza. Przesłanki – Przebieg – rezultaty*, w: *W poszukiwaniu nowego ładu ekonomicznego*, red. S. Owsiak, A. Pollok, PTE, Warszawa 2013.
14. Kamola-Cieślak M., *Polityka przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych gospodarki morskiej w okresie transformacji systemowej w Polsce*, Wydawnictwo PPH Zapol, Szczecin 2013.
15. Knell M., Srholec M., *Diverging Pathways in Central and Eastern Europe*, w: *Emerging Varieties of Capitalism in Post Communist Countries*, Macmillan, Palgrave 2007.
16. Kuźma L., *Ekonomika portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1978.
17. Matczak M., *Porty morskie w polityce transportowej Unii Europejskiej*, „Logistyka” 2014, nr 6.
18. Milewski R., *Współczesne systemy społeczno-gospodarcze*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
19. Misztal K., *Porty morskie w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
20. Misztal K., *Wymogi Unii Europejskiej wobec portów morskich i generalna ocena polskich przygotowań dostosowawczych*, w: *Żegluga i porty morskie w perspektywie integracji Polski z Unią Europejską – XVI Sejmik Morski*, red. I. Dunin-Kwinta, Wydawnictwo Civitas Christiana, Szczecin 2001.
21. Misztal K., *Zarządzanie portami morskimi*, w: *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
22. Misztal K., Szwanowski S., *Organizacja i eksploatacja portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.
23. Neider J., *Polskie porty morskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
24. Pluciński M., *Polskie porty morskie w zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
25. Pluciński M., *Cele, priorytety i zadania rozwoju polskich portów morskich*, „Problemy Transportu i Logistyki” 2015, nr 30.
26. *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
27. Siuta-Tokarska B., *Zarys wybranych problemów społeczno-gospodarczych Polski w okresie transformacji systemowej a polityka gospodarcza państwa*, „Nierówności Gospodarcze a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 19.

28. Szelenyi I., Wilk K., *Institutional Transformation in European Post-Communist Regimes*, w: *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, red. G. Morgan, J.L. Campbell, C. Crouch, O.K. Pedersen, R. Whitley, Oxford University Press, Oxford – New York 2010.
29. Szwankowski S., *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
30. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich, Dz.U. z 1997 r. nr 9, poz. 44, z późn. zm.
31. Vanroye K., Verweij K., Kort R. de, Koster M., Kramer H., Meyer G., Dubreuil D., Deffontaines G., *Pomoc państwa dla portów morskich w UE*, Parlament Europejski, Bruksela 2011.
32. Woś J., *Rynek i państwo w modelach współczesnej gospodarki rynkowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, rok LXIII, z. 4.
33. Woźniak M., *Zmiany strukturalne gospodarki Polski po 1990 roku*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu” 2009, nr 12.
34. Zelek A., *Nowa odsłona sporu o ustrój polskiej gospodarki – ordoliberalizm vs. neoliberalizm*, „Firma i Rynek” 2016, 1(49).
35. Zieziula J., Nowaczyk P., *Wybrane aspekty funkcjonowania morskich portów rybackich w Polsce*, PTE, Szczecin 2011.

The Scope of State Intervention in the Sea Port Sector Development in Poland

Summary

The article deals with the problem of regulation of the sea port sector in the European Union member countries. It discusses the factors justifying the state involvement in the sea ports operation. It presents the process of transformation of Polish sea ports. At the final stage the author attempts to answer the question about the scope of state intervention in the development of port infrastructure and the creation of the desired management model.

The operation of sea ports in the European Union depends on many factors: the concept of development of national economy, the level of development of infrastructure, port location or competition pressure.

The liberalisation of economic processes revealed a number of shortages in the Polish sea port sector, whose overcoming required the state aid. However, the public factor performed its duties insufficiently; as a consequence there were delays in the process of modernisation of port infrastructure and in the transformation of the regulatory area.

The improvement in port operation may result from a greater involvement of the state in the development of port infrastructure – especially the access infrastructure. What should be taken into account is a wider scope of activities of port managements, which is decided by the state.

Keywords: sea ports, public supervision, market economy
