

**KILKA REFLEKSJI  
NA TEMAT KRYZYSU, RYZYKA I NIEPEWNOŚCI**

*Mirosław Bochenek*

**Abstrakt:** Historia gospodarcza świata oraz historia powszechnej myśli ekonomicznej dostarczają dowody, że kryzysy ekonomiczne są nieodłącznym elementem gospodarki rynkowej. Od 1550 r. do chwili obecnej, przeciętnie co 6,4 lat pojawiały się zjawiska kryzysowe. Pojęcie „kryzys” zostało wymyślone w starożytności przez Hipokratesa, „kryzys ekonomiczny” natomiast został wprowadzony do języka fachowego przez J.C.L.S. de Sismondiego w roku 1827. Z kolei R. Cantillon wzbogacił słownictwo ekonomiczne o pojęcia „ryzyka” i „niepewności” w roku 1725. Ich uwzględnienie przyczyniło się do rozwoju nauk ekonomicznych oraz ich zbliżenia do rzeczywistej gospodarki. Precyzyjne i jednoznaczne definicje ryzyka i niepewności są zasługą F.H. Knighta i J.M. Keynesa.

**Słowa kluczowe:** kryzysy, kryzysy gospodarcze, depresja gospodarcza, recesja, ryzyko, niepewność, prawdopodobieństwo.

**JEL Classifications:** B11 – Preclassical (Ancient, Medieval, Mercantilist, Physiocratic); B20 – General; D81 – Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty; E12 – Keynes; Keynesian; Post-Keynesian.

## **1. Wprowadzenie**

Przywołane w tytule pojęcia: kryzys, ryzyko i niepewność, są stosowane nie tylko w literaturze naukowej, lecz także w języku potocznym. Niestety, zwykle znaczenie tych słów jest różnie interpretowane. Nie inaczej jest z rodowodem tych pojęć. Nawet autorzy prac naukowych mylnie podają źródłosłów omawianych terminów. Z tego też powodu zostały podjęte niniejsze rozważania, któ-

rych celem jest przypomnienie właściwego sensu tych pojęć oraz próba ustalenia, kto pierwszy wprowadził je do literatury ekonomicznej.

## 2. Historia kryzysów gospodarczych

Kryzisy ekonomiczne towarzyszą gospodarce rynkowej od samych jej narodzin, tj. od połowy XVI wieku. W ciągu minionych 450 lat zaobserwowano ponad 70 kryzysów ekonomicznych na świecie. Najwcześniej zjawiska kryzysowe dotknęły sferę handlu i kredytu, w tych bowiem sferach najszybciej powstały stosunki kapitalistyczne. Kryzisy handlowe i pieniężne miały charakter lokalny, wybuchły w największych ośrodkach handlowych i finansowych w wyniku spekulacji na giełdach towarowych i pieniężnych, które prowadziły do załamań rynku.

Z historycznych zapisków dotyczących życia gospodarczego w Anglii wynika, że w okresie od 1558 do 1720 r. zaobserwowano 30 kryzysów wywołanych czynnikami egzogenicznymi, takimi jak: głód, epidemie, wojny, zamieszki wewnętrzne, nadużycia, spekulacje itd.<sup>1</sup>

Falszowanie znaków pieniężnych oraz działalność spekulantów doprowadziły do wybuchu kryzysu w Lubece na początku wieku XVII. Moda na tulipany, jaka opanowała Niderlandy w latach 30. XVII stulecia, wywołała prawdziwą manię. Ceny cebulek nowych odmian, m.in. *Semper Augustus*, osiągały równowartość dużej działki z domem. Pęknięcie tulipanowej banki spekulacyjnej doprowadziło do kryzysu handlowo-pieniężnego w roku 1637. Wynikiem malwersacji Johna Lawa był kryzys pieniężny we Francji z lat 1719–1720. Kryzysem handlowym był kryzys wybuchły w 1763 r. w Hamburgu, charakter pieniężny miały natomiast kryzisy, które wystąpiły w Anglii w drugiej połowie XVII oraz w pierwszej połowie XVIII wieku<sup>2</sup>.

Krajem, w którym najszybciej wykształciła się rozwinięta gospodarka rynkowa oraz który doświadczył kryzysów nadprodukcji, była Anglia. Pod koniec XVIII stulecia na drogę industrializacji jako pierwszy wszedł przemysł bawełniany. Mimo wzrostu popytu na bawełnę w 1787 r. rynek został przepelniony, co wywołało spadek cen, panikę, ruinę fabryk oraz pierwszą w historii nadprodukcję. Był to kryzys częściowy, który dotknął jedynie angielski przemysł bawełniany – nie odczuła go pozostała część angielskiej gospodarki. W 1793 r. w Anglii wystąpił kolejny kryzys ekonomiczny, ale o większym zasięgu niż poprzedni – dotknął przemysł bawełniany, wełniany, hutniczy, handel zagraniczny oraz system bankowy. Załedwie cztery lata później, tj. w 1797 r., wybuchł kolejny kryzys nadprodukcji. Kryzys przemysłowy został poprzedzony kryzysem

---

<sup>1</sup> Estey J.A., *Cykle koniunkturalne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, 1959, s. 45–46.

<sup>2</sup> Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1959, t. 1, s. 331; Galbraith J.K., *Pieniądz: pochodzenie i losy*. Warszawa: PWE, 1982, s. 25, 47–59, 62, 102; Galbraith J.K., *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. Warszawa: PWE, 1992, s. 112, 156–157.

pieniężnym. Jeszcze ostrzejszy i rozleglejszy kryzys nadprodukcji wystąpił w 1810 r., obejmując cały przemysł angielski. Wzrost bezrobocia oraz cen żywności doprowadził do niesłychanej nędzy, a nawet głodu, które towarzyszyły również następnym kryzysom. W 1815 r. wybuchł kolejny kryzys, który po raz pierwszy dotknął wschodzący angielski przemysł ciężki, szczególnie hutnictwo i górnictwo, a także rolnictwo. Kryzys z 1819 r. miał już charakter międzynarodowy. Załamanie produkcji w Anglii zbiegło się z kryzysami w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Francji<sup>3</sup>.

Pierwszym cyklicznym kryzysem ogólnej nadprodukcji był kryzys roku 1825. Zaatakował on wszystkie gałęzie przemysłu oraz wstrząsnął całą gospodarką angielską. Cykliczny charakter kryzysów oznaczał względnie regularne powtarzanie się tego zjawiska w czasie. Choć kryzys 1825 r. miał swe źródła w gospodarce angielskiej, szybko stał się kryzysem w skali międzynarodowej, dotknął gospodarki Ameryki Północnej i Łacińskiej, Włoch, Szwecji, Holandii, Austrii, Rosji, Francji i Niemiec. Dla Anglii był on kryzysem ogólnej nadprodukcji, dla pozostałych krajów – częściowej nadprodukcji<sup>4</sup>.

Następne załamanie angielskiego eksportu i bessy na giełdzie, które wywołały falę bankructw w bankowości oraz przemyśle, wystąpiły w roku 1837. Dotykając inne gospodarki, kryzys 1837 r. dał początek międzynarodowemu cyklu koniunkturalnego. Kolejny, który pojawił się w 1847 r., był międzynarodowym kryzysem ogólnej nadprodukcji. W 1857 r. nastąpił krach w Stanach Zjednoczonych. Następnie fala bankructw ogarnęła inne części świata. W Stanach Zjednoczonych był to pierwszy powszechny kryzys. Ponieważ ogarnął wszystkie kraje, traktowany jest jako pierwszy kryzys światowy. Kolejne ogólne światowe kryzysy nadprodukcji wybuchały w latach: 1866, 1873, 1882, 1890, 1900–1903, 1907, 1913 oraz w 1920 r.<sup>5</sup>

28 października 1929 r. wybuchł tzw. wielki kryzys. John Kenneth Galbraith określił ten dzień jako najbardziej niszczycielski zarówno w historii giełdy w Nowym Jorku, jak i w całej historii rynku<sup>6</sup>. Destrukcyjna siła kryzysu dała o sobie znać wszystkim dziedzinom gospodarki oraz wszystkim krajom kapitalistycznego świata. W latach 1929–1932 produkcja przemysłowa w Stanach Zjednoczonych, w porównaniu z 1928 r. przyjmowanym za 100%, spadła aż o 52%, w Europie zmniejszyła się o 35%, w Azji natomiast tylko o 10%<sup>7</sup>. Dno

<sup>3</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 47; Mendelson L., dz. cyt., s. 290–315, 319–321, 329–330, 333–339.

<sup>4</sup> Mendelson L., dz. cyt., s. 340, 372–378.

<sup>5</sup> Tamże, s. 380–720, Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2, s. 8–517; Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1966, t. 3, s. 29–379.

<sup>6</sup> Pastusiak L., *Prezydenci. Stany Zjednoczone od Jerzego Waszyngtona do Ronalda Reagana*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza, 1987, t. 2, s. 461. Z kolei Brian Snowdon i Howard R. Vane zaliczyli wielki kryzys do najważniejszych wydarzeń gospodarczych wieku XX. Snowdon B., Vane H.R., *Rozmowy z wybitnymi ekonomistami*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona, 2003, s. 19.

<sup>7</sup> Ciepielewski J. (i in.), *Dzieje gospodarstwa świata do roku 1975*. Wyd. 2 zm. i uzup. Warszawa: PWE, 1977, s. 359, 362–363, 371.

kryzysu na giełdzie nowojorskiej przypadło 8 lipca 1932 r., gdy indeks Dow Jones osiągnął 41,22 pkt., czyli 10,7% wartości z 3 września 1929 r., kiedy wyniósł 381,17 pkt. Kryzys ten zakończył się dopiero 11 listopada 1954 r., kiedy indeks giełdowy osiągnął poziom przedkryzysowy z września 1929 r.<sup>8</sup>

Trwająca kilka lat depresja skłoniła rządzących w niektórych krajach do prowadzenia polityki nakręcania koniunktury. Niestety, po lekkim ożywieniu pod koniec 1937 r. wybuchł następny kryzys, którego niż przypadł w maju 1938 r. Redukcja wydatków na cele wojskowe oraz demobilizacja wywołały w 1945 r. kolejny kryzys, który trwał do roku 1946<sup>9</sup>.

Również po drugiej wojnie światowej Stany Zjednoczone nie uniknęły kryzysów gospodarczych; wystąpiły one w latach 1948–1949, 1953–1954, 1957–1958 oraz 1960–1961. Interwencjonizm doprowadził jednak do skrócenia okresów między kryzysami z siedmiu do około czterech lat oraz zmniejszenia amplitudy wahań produkcji. W Europie odbudowa ze zniszczeń wojennych przyniosła długotrwały wzrost gospodarczy, zakłócony w 1952 r. spadkiem produkcji w Wielkiej Brytanii, Francji, Belgii i Holandii<sup>10</sup>.

Kryzys lat 1958–1959 był pierwszym powojennym kryzysem o zasięgu światowym. Następne załamanie i kryzys nadprodukcji trwał od roku 1967 do 1968. Międzynarodowy kryzys walutowy oraz kryzys naftowy, wywołany gwałtownymi wzrostami cen ropy naftowej w 1973 r., stały się punktami zapalnymi kryzysu, który wybuchł niemal równocześnie w 1974 r. we wszystkich krajach, stając się najcięższym po drugiej wojnie światowej kryzysem powszechnym. W 1976 r. pojawiło się kolejne załamanie i stagnacja. Również w 1981 r. nastąpił powszechny spadek produkcji<sup>11</sup>.

W ostatnich dwóch dekadach XX oraz na początku wieku XXI doszło do wybuchów kryzysów finansowych i walutowych, wywoływanych przez kapitał spekulacyjny. W latach 1981–1982 wystąpił kryzys w Ameryce Łacińskiej, w 1990 r. w Japonii, w latach 1992–1993 doszło do ataku na kraje należące do europejskiego systemu walutowego, w latach 1997–1998 wybuchł kryzys w Azji Południowo-Wschodniej i Rosji, w 2008 r. – globalny kryzys ekonomiczny<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Zieliński M., Pięć i pół kryzysu. *Rzeczpospolita* z 26–27.01.2008 r., s. A16–A17.

<sup>9</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 145, 148, 153, 161.

<sup>10</sup> Rutkowski J., *Ekonomia polityczna. Materiały do proseminarium*. Szczecin: Politechnika Szczecińska, 1966, z. 3, s. 76, 89–92, 127–129.

<sup>11</sup> Rosier B., Dockès P., *Cykle ekonomiczne. Kryzysy i przemiany społeczne – perspektywa historyczna*. Warszawa: PWE, 1987, s. 276–307; Polzakiewicz B., *Podstawowe prawidłowości cyklicznego rozwoju gospodarki kapitalistycznej*. Warszawa: PWN, 1989, s. 134–177.

<sup>12</sup> Sławiński A., Kryzysy walutowe. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007, s. 239–241; Sztaba S., Kryzysy finansowe. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007, s. 238–239.

### 3. Pojęcie kryzysu

W języku greckim, z którego pochodzi, słowo κρῖσις (czytaj: *krisis*) ma wiele znaczeń, takich jak: osąd, wyrok, oddzielenie, odróżnienie, wybór, badanie, dysputa, wynik, koniec, rozstrzygający moment, punkt zwrotny, nagle zmiana, okres przelomu<sup>13</sup>. Początkowo pojęcie to znalazło zastosowanie w medycynie w znaczeniu nagłego przelomu, gwałtownego przesilenia się choroby, przejawiającego się w szybkim spadku gorączki i ustąpieniu objawów chorobowych<sup>14</sup>. W tym znaczeniu zostało wprowadzone przez Hipokratesa (ok. 460–370 p.n.e.) w rozprawie zatytułowanej *O dawniejszym leczeniu* (*Peri archaies iatrikés*), w której pisał: *Trawienie żutem i przeobrażanie, rozciężczanie i zageszczanie do postaci soków zachodzi poprzez wiele przeróżnych postaci – dlatego i przesilenia [kriseis], i rachuby czasu w takich wypadkach wiele znaczą – choć w tym wszystkim najmniejszy jest właśnie wpływ ciepła i zimna, bo one same ani nie dojrzewają, ani nie gęstnieją*<sup>15</sup>. Arystoteles (384–322 p.n.e.) rozumiał to słowo dwojako, raz w znaczeniu osąd, wyrok, innym razem – decyzja. W *Etyce nikomachejskiej* (*Ethiká Nikomácheia*) genialny i wszechstronny filozof pisał: *Owóż osądzenie tego w odniesieniu do osób tego samego pochodzenia jest łatwiejsze, w odniesieniu zaś do osób dalszych – trudniejsze*<sup>16</sup>. Z kolei w *Retoryce* (*Téchnē rhetoriké*) nadal temu pojęciu inne znaczenie: *Afekty są to [tego rodzaju doznania], pod których wpływem podejmujemy inne niż zwykle decyzje; towarzyszy im przy tym przykrość lub przyjemność*<sup>17</sup>.

Kryzys w interpretacji językoznawców to sytuacja niekorzystna dla kogoś lub czegoś, względnie przelomowy, rozstrzygający moment lub okres, któremu towarzyszy wyraźne pogorszenie ogółu warunków. Kryzys ekonomiczny (gospodarczy) jest natomiast zjawiskiem charakteryzującym się istotnym załamaniem procesu wzrostu gospodarczego<sup>18</sup>.

Przed wprowadzeniem pojęcia kryzys do literatury ekonomicznej, zjawisko to opisywano innymi określeniami, jakimi były: dysproporcje, okresowe zakłócenia, nadprodukcja, przelom oraz przesilenie gospodarcze<sup>19</sup>. Obecnie za wyra-

<sup>13</sup> Abramowiczówna Z. (red.), *Słownik grecko-polski*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2, s. 716–717; *A Greek-English Lexicon*. Compiled by H.G. Liddell, R. Scott. Oxford: The Clarendon Press, 1948, Vol. 1, s. 996.

<sup>14</sup> Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych PWN*. Warszawa: PWN, 1971, s. 404.

<sup>15</sup> Hippokrates, *Wybór pism*. Warszawa: Prószyński i S-ka, 2008, t. 1, s. 88.

<sup>16</sup> Arystoteles, *Etyka nikomachejska*. Warszawa: PWN, 1982, s. 327; Aristotle, *The Nicomachean Ethics with an English translation by H. Rackham*. Cambridge, Massachusetts – London, England: Harvard University Press, 1990, s. 528.

<sup>17</sup> Arystoteles, *Retoryka. Poetyka*. Warszawa: PWN, 1988, s. 145.

<sup>18</sup> Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 1, s. 1066; Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 1998, t. 18, s. 187; Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 2, s. 332.

<sup>19</sup> Daszyńska Z., *Zarys ekonomii społecznej*. Lwów: Nakładem Księgarni Polskiej, 1898, s. 356–360.

zy bliskoznaczne kryzysu gospodarczego uznaje się: załamanie, zastój, recesję, dekoniunkturę i stagnację<sup>20</sup>.

Jednym z pierwszych, a być może pierwszym ekonomistą, stosującym pojęcie „kryzysy gospodarcze”, był Jean Charles Leonard Simonde de Sismondi. W drugim wydaniu *Nowych zasad ekonomii politycznej czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności* (*Nouveaux principes d'économie politique ou de la richesse dans ses rapports avec la population*), które ukazało się w 1827 r., J.C.L.S. de Sismondi stał na stanowisku, że kryzysy wybuchają wbrew poglądom Davida Ricardo i Jeana Baptiste Say'a, i rujnują bankierów, właścicieli manufaktur, kupców i farmerów oraz skazują robotników na życie w nędzy. Ostrzegал, że kryzysy nadprodukcji będą się powtarzać, ponieważ zakłócana jest równowaga między produkcją a konsumpcją. Zwiększanie produkcji jest uzasadnione tylko wówczas, gdy jednocześnie rośnie konsumpcja. Obok wyrażenia kryzys J.C.L.S. de Sismondi używał zamiennie również inne pojęcia, takie jak: przesilenie, przepelnienie rynków oraz zatkanie rynków<sup>21</sup>.

W swoim arcydziele z 1848 r. pt. *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej* (*Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*) John Stuart Mill nie unikał wyrażenia „kryzys handlowy”, pisząc równolegle o „przesyceniu dobrami” i „wstrząsie handlowym”. Uważał, że okresowo wybuchające kryzysy handlowe są efektem działalności spekulacyjnej<sup>22</sup>.

Dla Karola Marksa i Fryderyka Engelsa kryzysy handlowe były straszakiem i argumentem na rzecz rychłego upadku systemu kapitalistycznego. Nadprodukcja, bezrobocie, nędza i unicestwianie istniejących sił wytwórczych, występujące w okresie kryzysów, stały się według autorów *Manifestu partii komunistycznej* z 1848 r. największą niedorzecznością burżuazyjnego ustroju społecznego<sup>23</sup>.

Również w *Kapitale* K. Marks wielokrotnie używał pojęcia kryzys. Twierdził, że cykliczne wahania produkcji doprowadzą do kryzysu powszechnego oraz upadku ustroju kapitalistycznego<sup>24</sup>. Rozwijając Marksowską naukę o kryzysie, Władimir Ilicz Lenin wskazał, że powtarzające się kryzysy handlowo-przemysłowe są kryzysami nadprodukcji. Przedsiębiorstwa – w pogoni za zyskiem – wytwarzają nadmiar produktów, których nie jest w stanie kupić uboga część ludności. Wielkość produkcji ustalana jest na chybił trafił, stąd przekracza

---

<sup>20</sup> Latusek A., Pilarski P., *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych*. Kraków: Krakowskie Wydaw. Naukowe, 2008, s. 231.

<sup>21</sup> Sismondi J.C.L.S. de, *Nowe zasady ekonomii politycznej czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności*. Warszawa: PWN, 1955, t. 1, s. 2, 5, 299, 301, t. 2, s. 27, 99, 103–106, 293–322, 353–358. Autor cytowanej pracy wprowadził również pojęcie „proletariat” (t. 1, s. 6).

<sup>22</sup> Mill J.S., *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*. Warszawa: PWN, 1966, t. 2, s. 202–203, 323, 328, 337–338, 427, 629.

<sup>23</sup> Marks K., Engels F., *Manifest partii komunistycznej*. W: Marks K., Engels F., *Dzieła wybrane*. Warszawa: Wydaw. Książka i Wiedza, 1981, t. 1, s. 348–351.

<sup>24</sup> Marks K., *Kapitał*. Wyd. 5. Warszawa: Książka i Wiedza, 1970, t. 1, s. 16, 24–25, 135–162, 237, 273, 607, 715–744.

potrzeby rynku. Według W.I. Lenina kryzys jest nieodłącznym elementem, a zarazem niedorzecznością gospodarki kapitalistycznej, gdyż produkcja społeczna podporządkowana jest własności prywatnej<sup>25</sup>. Za sprawą marksistów pojęcie to weszło do szerszego użycia. Jednakże ówczesne elity polityczne oraz ekonomia akademicka z rezerwą i bojaźnią odnosiły się do tego terminu.

Zdaniem niektórych polityków i ekonomistów kryzys jest mankamentem gospodarki rynkowej oraz zjawiskiem historycznym. Już w 1914 r. Michaił Tuhacz-Baranowski proponował wyrugowanie z ekonomii i języka potocznego pojęcia kryzys oraz stosowanie bardziej adekwatnego terminu, jakim jest „stagnacja”. W 1926 r. W.L. Thorp zastąpił niewygodne pojęcie kryzysu bardziej poprawnymi – jego zdaniem – nazwami „recesja” i „depresja”<sup>26</sup>. W pracy *Business Cycles. The Problem and Its Setting* (1927) Wasley Clair Mitchell zamiast pojęcia kryzys używał określenia recesja<sup>27</sup>. Podobnie prezydent Stanów Zjednoczonych, Herbert Clark Hoover, przerażająco – jak podają Paul A. Samuelson i William D. Nordhaus – brzmiące słowo kryzys zastąpił ok. 1930 r. słowem depresja<sup>28</sup>.

Na istnienie nieostrej definicji kryzysu, którego istota polega na kurczeniu się działalności gospodarczej, wskazywał James Arthur Estey. Pisał on: *Niestety znaczenie tego terminu „kryzys” nie jest precyzyjnie ustalone. Zazwyczaj jest on utożsamiany z powstaniem większych zaburzeń na rynku pieniężnym, które w przypadku zaostrożenia się przybierają charakter „paniki”. Ale tego rodzaju zaburzenia nie zawsze zbiegają się z początkiem większych ograniczeń działalności gospodarczej*<sup>29</sup>.

Podobne problemy dostrzegal Olivier Blanchard, według którego kryzys, zaliczany do zjawisk patologicznych, nie doczekał się ścisłej, powszechnie akceptowanej definicji. Uważał, że termin ten odzwierciedla zjawisko głębokiej i długotrwałej recesji<sup>30</sup>.

Z opinią o braku precyzyjnej definicji kryzysu nie zgodziły się Janine Brémont i Marie-Martine Salort. Według francuskich ekonomistek kryzys gospodarczy oznacza sytuację, którą charakteryzuje istnienie bezrobocia oraz nadwyżki podaży nad popytem<sup>31</sup>.

Gregory Mankiw i Mark P. Taylor określili kryzys jako okres, w którym drastycznie spada wielkość produkcji w ujęciu realnym i dochody ludności oraz rośnie bezrobocie. Synonimem kryzysu jest depresja. Natomiast łagodny spadek realnego PKB i nieznaczny wzrost bezrobocia nazywany jest recesją<sup>32</sup>.

<sup>25</sup> Lenin W.I., *Nauki kryzysu*. W: Lenin W.I., *Dzieła*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1950, t. 5, s. 91–95.

<sup>26</sup> Mendelson L., dz. cyt., t. 3, s. 147, 236.

<sup>27</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 46.

<sup>28</sup> Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1996, t. 2, s. 508.

<sup>29</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 18.

<sup>30</sup> Blanchard O., *Makroekonomia*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 709, 711.

<sup>31</sup> Brémont J., Salort M.M., *Odkrywanie ekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1994, s. 176.

<sup>32</sup> Mankiw N.G., Taylor M.P., *Makroekonomia*. Warszawa: PWE, 2009, s. 301.

#### 4. Rozróżnienie ryzyka i niepewności

Językoznawcy nie są jednomyślni w kwestii pochodzenia ryzyka i niepewności. Większość uważa jednak, że termin „ryzyko” pochodzi od włoskiego słowa *risico*<sup>33</sup>. Zdaniem filologów ryzyko oznacza nieznaną lub niepewny wynik przedsięwzięcia, względnie możliwość, która albo się uda, albo się nie uda<sup>34</sup>.

Twórcy *Słownika języka polskiego* interpretują ryzyko jako [...] *możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznaną, niepewny, problematyczny*<sup>35</sup>. Autorzy *Praktycznego słownika współczesnej polszczyzny* utożsamiają ryzyko z możliwością lub prawdopodobieństwem poniesienia straty lub porażki<sup>36</sup>.

Brakiem pewności, względnie brakiem bezpieczeństwa określa się z kolei „niepewność”<sup>37</sup>. *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny* definiuje niepewność jako [...] *brak wiary w siebie, brak poczucia bezpieczeństwa, brak informacji co do przyszłego przebiegu zdarzeń oraz możliwości przewidzenia konsekwencji dokonywanych wyborów i podejmowanych działań; niepokój towarzyszący oczekiwaniu na rozstrzygnięcia, decyzje itp.*<sup>38</sup>

Pojęcia ryzyka i niepewności zostały wprowadzone do literatury ekonomicznej prawdopodobnie w wieku XVIII. Pomysł uwzględnienia niepewności i ryzyka w rozważaniach ekonomicznych miał – zdaniem Oskara Langego – doniosłe znaczenie, gdyż nauki ekonomiczne bardziej zbliżyły się do realnych zjawisk gospodarczych<sup>39</sup>.

Richard Cantillon napisał w 1725 r. książkę pt. *Essai sur la nature du commerce en général* (*Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu*). Została ona wydana dopiero po jego śmierci w roku 1755. W pracy tej angielski ekonomista posługiwał się zarówno pojęciem ryzyka (fr. *risque* i zamiennie *hasard*<sup>40</sup>), jak i niepewności (fr. *incertitude*<sup>41</sup>).

W rozdziale poświęconym wpływowi różnych okoliczności oraz zdarzeń na wysokość dochodów uzyskiwanych przez rzemieślników R. Cantillon pisał: *Umiejętności i rzemiosła, grożące niebezpieczeństwem, jak rzemiosło ludwisarzy, marynarzy, górników, muszą być opłacane stosownie do ponoszonego ryzyka* [podkreślenie – M.B.].

<sup>33</sup> Tokarski J. (red.), dz. cyt., s. 660; Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 37, s. 316.

<sup>34</sup> Tokarski J. (red.), dz. cyt., s. 660.

<sup>35</sup> Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1989, t. 3, s. 155.

<sup>36</sup> Zgólkowa H. (red.), dz. cyt., t. 37, s. 316.

<sup>37</sup> Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 2, s. 347.

<sup>38</sup> Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 23, s. 456.

<sup>39</sup> Lange O., *Optymalne decyzje. Zasady programowania*. Wyd. 2 popr. Warszawa: PWN, 1967, s. 193.

<sup>40</sup> Cantillon R., *Essai de la nature du commerce en général*. Texte manuscrit de la Bibliothèque de Rouen. Avec le texte de l'édition originale de 1755 et une étude bibliographique par T. Tsuda, Tokyo: Kinokuniya Book-Store, 1979, s. 23, 59, 67.

<sup>41</sup> Tamże, s. 61, 63, 67.



*Jeśli prócz niebezpieczeństwa potrzeba jeszcze zręczności, płaca musi być jeszcze wyższa; tak się rzecz ma z pilotami w portach, nurkami, inżynierami, etc.*<sup>42</sup>

Natomiast w rozdziale o ponoszeniu przez przedsiębiorców ryzyka w związku z prowadzeniem działalności handlowej i produkcyjnej R. Cantillon głosił następującą myśl: *Dzierżawca, jest to przedsiębiorca, który obiecuje właścicielowi za folwark jego, czy ziemi, płacić określoną sumę pieniężną (którą zazwyczaj przypuszcza się równą wartości trzeciej części produktu ziemi), nie mając pewności, jaką korzyść wyciągnie z tego przedsięwzięcia. Część tej ziemi używa na karmienie stad, część przeznaczą na produkcję ziarna, wina, siana itp., tak, jak mu się to wydaje, nie mogąc przewidzieć, które z tych dóbr przyniesie mu najlepsze ceny. [...] A przecie cena produktów dzierżawcy zależy z natury swej od tych niemożliwych do przewidzenia wypadków, wskutek czego **niepewność** [podkreślenie – M.B.] łączy się zawsze z prowadzeniem przedsiębiorstwa dzierżawcy*<sup>43</sup>.

W 1850 r. ukazała się książka Johanna Heinricha von Thüнена opatrzona tytułem: *Der naturgemäße Arbeitslohn und dessen Verhältnis zum Zinsfuß und zur Landrente* (Naturalna płaca roboczą i jej stosunek do stopy zysku i renty gruntowej). Był to tom drugi trzytomowego dzieła pt. *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie* (Państwo izolowane w stosunku do rolnictwa i ekonomii narodowej), wydanego w latach 1826–1863. Niemiecki ekonomista nie zdefiniował ryzyka (niem. *Risiko*) i niepewności (niem. *Ungewißheit*), ale używał wyłącznie jedno pojęcie *Gefahr*, oznaczające niebezpieczeństwo i ryzyko, i pod tym wspólnym wyrażeniem zidentyfikował dwie sytuacje, które zostały doprecyzowane przez F.H. Knighta i M. Blauga jako ryzyko i niepewność. Johann Heinrich von Thünen zwrócił uwagę, że ryzyko związane z prowadzeniem interesów można skalkulować i ubezpieczyć. Przedsiębiorca może również podejmować nieprzewidywalną działalność gospodarczą, której nie ubezpiecza żadne towarzystwo asekuracyjne. Ryzyko tego rodzaju przedsięwzięć, związanych ze zmianami koniunktury i cen oraz wynalazkami nowych maszyn, musi ponosić sam przedsiębiorca. Im większe jest prawdopodobieństwo poniesienia straty, tym większy musi być zysk przedsiębiorcy<sup>44</sup>.

Opublikowana w 1901 r. rozprawa Allana Herberta Willetta pt. *The Economic Theory of Risk and Insurance* była pierwszą obszerną rozprawą ekonomiczną poświęconą ryzyku. Jej autor stał na stanowisku, że wcześniejsze pokolenia ekonomistów nie doceniały wpływu ryzyka na działalność gospodarczą. Człowiek nie jest w stanie zmienić biegu wydarzeń, ale może je przewidzieć oraz zabezpieczyć się przed niepożądanymi następstwami. Inaczej postępuje w przy-

<sup>42</sup> Cantillon R., *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu* (*Essai sur la nature du commerce en général*). Warszawa: Nakładem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Skład Główny „Biblioteka Polska”, 1938, s. 60.

<sup>43</sup> Tamże, s. 75–76. Powyższy cytat wyraźnie wskazuje, że R. Cantillon był wyjątkowo nowatorskim ekonomistą. W rozprawie tej wprowadził nie tylko analizowane terminy, lecz także pojęcia „przedsiębiorcy” i „przedsiębiorstwa”.

<sup>44</sup> Thünen J.H. von, *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Jena: Verlag von Gustav Fischer, 1910, s. 478–482.

padku zdarzeń przewidywalnych, a inaczej nieprzewidywalnych. Niepewność występowania zdarzeń w przyszłości, traktowanych jako przypadkowe, zmusza człowieka do modyfikacji jego zachowań<sup>45</sup>.

Wyjaśnienie istoty ryzyka i niepewności wymaga – zdaniem A.H. Willetta – precyzyjnego określenia związku między ryzykiem i stopniem niepewności, mniej ważny jest natomiast stopień prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia. Uważał on, że istnieje współzależność między ryzykiem i niepewnością subiektywną. Ustalenie stopnia ryzyka wymaga znajomości wcześniejszych warunków. Doskonałość poznania ma jednak charakter względny<sup>46</sup>. Definiując powyższą kategorię, autor *The Economic Theory of Risk and Insurance* stwierdził, że ryzyko jest [...] *zobiektywizowaną niepewnością co do wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Zależy ono od niepewności, a nie od stopnia prawdopodobieństwa*<sup>47</sup>. Stopień ryzyka każdego indywidualnego przypadku można określić liczbowo, bądź w drodze bezpośredniej obserwacji, bądź wykorzystania statystycznej analizy wyników, uzyskanych z wcześniejszych doświadczeń, twierdził A.H. Willett<sup>48</sup>.

## 5. Definicje ryzyka i niepewności sformułowane przez F.H. Knighta i J.M. Keynesa

Punktem zwrotnym w rozważaniach na temat ryzyka i niepewności były dwie publikacje, które powstały niezależnie od siebie, tj. amerykańskiego ekonomisty F.H. Knighta i brytyjskiego autora rewolucji naukowej w ekonomii J.M. Keynesa. Podane w nich definicje uważane są za wzorcowe.

W 1921 r. ukazała się rozprawa Franka H. Knighta pt. *Risk, Uncertainty and Profit (Ryzyko, niepewność i zysk)*. Profesor ekonomii z Uniwersytetu Stanowego Iowa stwierdził stanowczo, że znanych pojęć niepewności i ryzyka nie należy utożsamiać, ale potraktować je jako radykalnie odrębne kategorie. Wymagają one precyzyjnego określenia, gdyż znajdują szerokie zastosowanie w języku potocznym oraz w naukowych dyskusjach ekonomicznych. Natura opisywanych przez nie zjawisk jest zupełnie różna. Ryzyko dotyczy przypadków, które można zmierzyć i wyrazić ilościowo, natomiast w przypadku niepewności taka możliwość nie istnieje. Ryzyko jest więc niepewnością wymierną, niepewność zaś jest niewymierna. Niepewność dotyczy zdarzeń (zjawisk) o charakterze jakościowym. Ryzyko odnosi się do zdarzeń faktycznie zachodzących. Inną cechą ryzyka jest jego odniesienie do niekorzystnych zdarzeń (np. ryzyko straty), tymczasem niepewność przypisywana jest do korzystnych rezultatów (np. niepewność zysku). Ryzyko nadaje się do ubezpieczenia oraz można je mierzyć z zasto-

---

<sup>45</sup> Willett A.W., *The Economic Theory of Risk and Insurance*. New York: The Columbia University Press, 1901, s. 27.

<sup>46</sup> Tamże, s. 29.

<sup>47</sup> Tamże, s. 33.

<sup>48</sup> Tamże.

sowaniem rachunku prawdopodobieństwa. Jest więc pojęciem wyspecyfikowanym. Niepewność przeciwnie, nie posiada wspomnianych cech. Oznacza to, że w stosunku do ryzyka można stosować pojęcie „prawdopodobieństwa obiektywnego”, a do niepewności – „prawdopodobieństwa subiektywnego”. Kolejna różnica sprowadza się do znajomości rozkładu wyników w grupie przypadków. Z tego też punktu widzenia niepewność dotyczy sytuacji lub zdarzeń zupełnie wyjątkowych. Z kolei ryzyko dotyczy zdarzeń, w przypadku których możliwe jest określenie rozkładu wyników *a priori* lub na podstawie badań statystycznych z przeszłości. Przykładowo sytuacje niepewności występują w przypadku orzekania wyroku sądu, względnie wydawania opinii dotyczącej rozwoju wydarzeń w przyszłości. Są to – konstatował F.H. Knight – podstawowe różnice między „autentyczną niepewnością” i ryzykiem, czyli niemierzalną niepewnością a mierzalnym ryzykiem<sup>49</sup>.

Również w 1921 r. została wydana książka wykładowcy Uniwersytetu w Cambridge – Johna Maynarda Keynesa pt. *A Treatise on Probability* (*Traktat o prawdopodobieństwie*), która przyniosła mu uznanie<sup>50</sup>. J.M. Keynes nie prowadził pogłębionych studiów na temat ryzyka. W swym obszernym dziele uznał, że można precyzyjnie sformułować definicję ryzyka. Przez  $A$  oznaczył ilość możliwych do uzyskania dóbr, przez  $p$  jego prawdopodobieństwo ( $p + q = 1$ ),  $E$  natomiast stanowi wartość nadziei matematycznej wynoszącą  $E = pA$ . Przyjmując powyższe elementy, wyznaczył ryzyko  $R$ , które przedstawił za pomocą następującego wzoru:

$$R = p(A - E) = p(1 - p)A = pqA = qE$$

John Maynard Keynes uważał, że kategorię ryzyka można również przedstawić w odmienny sposób. Natychmiastową ofiarę, niezbędną do poniesienia w nadziei na osiągnięcie  $A$ , oznaczył przez  $E$ ,  $q$  stanowi prawdopodobieństwo, że ofiara okaże się daremna, stąd ryzyko można wyznaczyć, wykorzystując formułę  $qE$ . Zgodnie z teorią etyczna wartość nadziei jest funkcją  $E$ , która jest zupełnie niezależna od ryzyka  $R$ . Autor *A Treatise on Probability* uznał więc, że ryzyko dotyczy zdarzeń, których znane jest prawdopodobieństwo wystąpienia, a ponadto dają się one opisać ilościowo<sup>51</sup>.

Definicje ryzyka i niepewności, zaproponowane przez F.H. Knighta i J.M. Keynesa, stały się przedmiotem wnikliwych analiz kolejnych pokoleń ekonomistów. Przykładowo Brian Snowdon, Howard Vane i Peter Wynarczyk nie tworzyli nowych określeń znaczenia analizowanych kategorii, a jedynie doprecyzowali sformułowania zawarte w pracy *Risk, Uncertainty and Profit* F.H. Knighta

<sup>49</sup> Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*. Reprints of Economic Classics. New York: Augustus M. Kelley, 1964, s. 19–20, 233–234.

<sup>50</sup> Heilbroner R.L., *Wielcy ekonomiści. Czasy – życie – idee*. Warszawa: PWE, 1993, s. 233.

<sup>51</sup> Keynes J.M., *A Treatise on Probability*. London: Macmillan and Co., 1921, s. 315–316.

oraz *A Treatise on Probability* J.M. Keynesa. Stwierdzili oni, [...] że ryzyko jest zarówno mierzalne, jak i nadające się do ubezpieczenia, podczas gdy niepewność nie ma tych cech. [...] ryzyko charakteryzuje sytuację, w której rozkład prawdopodobieństwa jest znany, dający się wyspecyfikować ilościowo, zamknięty i kompletny. W przeciwieństwie do tego autentyczna niepewność nie ma znanego rozkładu prawdopodobieństwa, nie da się wyspecyfikować i jest otwarta na możliwość „potencjalnej niespodzianki” i nowość<sup>52</sup>.

Ryzyko – jak zauważył Bronisław Minc w pracy pt. *Systemy ekonomiczne* – oznacza sytuację, w której rzeczywiste efekty podejmowanych działań nie pokrywają się z efektami zamierzonymi, a odchylenia te można przewidzieć w wyniku stosowania rachunku prawdopodobieństwa. Niepewność cechują zaś odchylenia efektów działań faktycznych od efektów działań zamierzonych, jednakże odchylenia tych nie można określić, stosując rachunek prawdopodobieństwa. Cechą odróżniającą te dwie sytuacje – jak zauważył Bronisław Minc – jest więc kwantyfikowalność oraz możliwość ubezpieczenia<sup>53</sup>.

Autorzy *Współczesnych nurtów teorii makroekonomii* zwrócili także uwagę na inne kwestie. Według nich F.H. Knight i J.M. Keynes zastrzegli, że do rachunku prawdopodobieństwa należy podchodzić z rezerwą, jest on bowiem tępym narzędziem przy rozwiązywaniu problemów typowych dla sytuacji niepewności. Autorzy ci sugerowali, aby podmioty gospodarcze stosowały raczej umowne zwyczaje. F.H. Knight proponował ocenę przyszłości na podstawie doświadczeń z przeszłości, J.M. Keynes uważał natomiast, że należy zakładać istnienie obecnego stanu jako trwającego w nieskończoność. Rozwijając myśli F.H. Knighta i J.M. Keynesa na temat autentycznej niepewności, G.L.S. Shackle – w książce pt. *Epistemics and Economics* (1972) – zauważył, że podmioty gospodarcze muszą się liczyć z możliwością znalezienia się w nieoczekiwanych sytuacjach, z którymi wcześniej nie zetknęły się i nie będą miały możliwości zmiany wyniku pod wpływem uprzednio podjętych decyzji, pisali B. Snowdon, H. Vane i P. Wynarczyk<sup>54</sup>.

## 6. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania pozwalają sformułować kilka wniosków. Kryzysy ekonomiczne towarzyszyły nie tylko rozwiniętej gospodarce rynkowej, ale już fazie jej narodzin i krzepnięcia. W okresie ostatnich 450 lat zjawiska kryzysowe pojawiały się przeciętnie co 6,4 lat. Polityka stabilizacyjna tylko w niewielkim stopniu ograniczyła wahania produkcji. Wydaje się, że zmiany w strukturze gospodarki światowej, a szczególnie wzrost znaczenia

---

<sup>52</sup> Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1998, s. 396.

<sup>53</sup> Minc B., *Systemy ekonomiczne*. Warszawa: PWN, 1975, t. 2, s. 226–227.

<sup>54</sup> Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., dz. cyt., s. 396.

gospodarek Chin, Indii i Brazylii, przesunęły w czasie wybuch kryzysu. Pozostają one zjawiskiem nieuniknionym w systemie rynkowym. Samo pojęcie kryzys ma znacznie dłuższą i bogatszą historię. Już w starożytności zostało wprowadzone do języka medycznego przez Hipokratesa w znaczeniu gwałtownego przesilenia lub przelomu. Ponad dwa tysiące lat później, tj. w 1827 r. ukazała się książka J.C.L.S. de Sismondiego pt. *Nouveaux principes d'économie politique ou de la richesse dans ses rapports avec la population*, w której prawdopodobnie po raz pierwszy w literaturze ekonomicznej została użyta kategoria kryzysu gospodarczego.

Ryzyko i niepewność towarzyszą wszelkim formom ludzkiej aktywności, również w sferze gospodarczej, ale przedmiotem zainteresowania ekonomii stały się dopiero w wieku XVIII. Rozróżnienie tych pojęć jest dziełem Richarda Cantillona, autora książki pt. *Essai sur la nature du commerce en général*, napisanej w 1725 r., a wydanej w roku 1755. W późniejszym okresie wspomniane kategorie ekonomiczne rozwijali m.in. J.H. von Thünen oraz A.H. Willett. Z kolei zasługą F.H. Knighta oraz J.M. Keynesa są zobiektywizowane, precyzyjne i jednoznaczne definicje ryzyka i niepewności, których podstawową różnicą jest możliwość pomiaru i ubezpieczenia.

## Literatura

- A Greek-English Lexicon*. Compiled by H.G. Liddell, R. Scott. Vol. 1. Oxford: The Clarendon Press, 1948, Vol. 1.
- Abramowiczówna Z. (red.), *Słownik grecko-polski*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2.
- Aristotle, *The Nicomachean Ethics with an English translation by H. Rackham*. Cambridge, Massachusetts – London, England: Harvard University Press, 1990. „The Loeb Classical Library” 73. Aristotle XIX.
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*. Warszawa: PWN, 1982. ISBN 83-01-03680-X.
- Arystoteles, *Retoryka. Poetyka*. Warszawa: PWN, 1988. ISBN 83-01-08141-4.
- Blanchard O., *Makroekonomia*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 978-83-264-1280-6.
- Brémond J., Salort M.M., *Odkrywanie ekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1994. ISBN 84-01-11567-X.
- Cantillon R., *Essai de la nature du commerce en général*. Texte manuscrit de la Bibliothèque de Rouen. Avec le texte de l'édition originale de 1755 et une étude bibliographique par T. Tsuda. Kinokuniya Book-Store, Tokyo: Kinokuniya Book-Store, 1979.
- Cantillon R., *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu (Essai sur la nature du commerce en général)*. Warszawa: Nakładem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Skład Główny „Biblioteka Polska”, 1938.
- Ciepielewski J. (i in.), *Dzieje gospodarcze świata do roku 1975*. Wyd. 2, zm. i uzup. Warszawa: PWE, 1977.
- Daszyńska Z., *Zarys ekonomii społecznej*. Lwów: Nakładem Księgarni Polskiej, 1898.
- Dubisz S. (red.), *Universalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 2. ISBN 83-01-13868-8.
- Estey J.A., *Cykle koniunkturalne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, 1959.

- Galbraith J.K., *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. Warszawa: PWE, 1992. ISBN 83-208-0847-2.
- Galbraith J.K., *Pieniądz: pochodzenie i losy*. Warszawa: PWE, 1982. ISBN 832082695.
- Heilbroner R.L., *Wielcy ekonomiści. Czasy – życie – idee*. Warszawa: PWE, 1993. ISBN 83-208-0933-09.
- Hipokrates, *Wybór pism*. Warszawa: Prószyński i S-ka, 2008, t. 1. ISBN 978-83-7469-874-0.
- Keynes J.M., *A Treatise on Probability*. London: Macmillan and Co., 1921.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*. Reprints of Economic Classics. New York: Augustus M. Kelley, 1964.
- Lange O., *Optymalne decyzje. Zasady programowania*. Wyd. 2 popr. Warszawa: PWN, 1967.
- Latusek A., Pilarski P., *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych*. Kraków: Krakowskie Wydaw. Naukowe, 2008. ISBN 978-83-7435-800-2.
- Lenin W.I., *Nauki kryzysu*. W: Lenin W.I., *Dziela*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1950, t. 5.
- Mankiw N.G., Taylor M.P., *Makroekonomia*. Warszawa: PWE, 2009. ISBN 978-83-208-1818-5.
- Marks K., Engels F., *Manifest partii komunistycznej*. W: Marks K., Engels F., *Dziela wybrane*. Warszawa: Wydaw. Książka i Wiedza, 1981, t. 1.
- Marks K., *Kapitał*. Wyd. 5. Warszawa: Książka i Wiedza, 1970, t. 1.
- Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1959, t. 1.
- Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2.
- Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1966, t. 3.
- Mill J.S., *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*. Warszawa: PWN, 1966, t. 2.
- Minc B., *Systemy ekonomiczne*. Warszawa: PWN, 1975, t. 2.
- Pastusiak L., *Prezydenci. Stany Zjednoczone od Jerzego Waszyngtona do Ronalda Reagana*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza, 1987, t. 2. ISBN 83-03-01994-5.
- Polszakiewicz B., *Podstawowe prawidłowości cyklicznego rozwoju gospodarki kapitalistycznej*. Warszawa: PWN, 1989. ISBN 83-01-08858-3.
- Rosier B., Dockès P., *Cykle ekonomiczne. Kryzysy i przemiany społeczne – perspektywa historyczna*. Warszawa: PWE, 1987. ISBN 83-208-0565-1.
- Rutkowski J., *Ekonomia polityczna. Materiały do proseminarium*. Szczecin: Politechnika Szczecińska, 1966, z. 3.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1996, t. 2. ISBN 83-01-11623-4.
- Sismondi J.C.L.S. de, *Nowe zasady ekonomii politycznej czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności*. Warszawa: PWN, 1955, t. 1, 2.
- Sławiński A., *Kryzysy walutowe*. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007. ISBN 978-83-60501-79-5.
- Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12545-4.
- Snowdon B., Vane H.R., *Rozmowy z wybitnymi ekonomistami*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona, 2003. ISBN 83-11-09566-3.

- Sztaba S., Kryzysy finansowe. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007. ISBN 978-83-60501-79-5.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 1. ISBN 83-01-00282-4.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 2. ISBN 83-01-00283-2.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1989, t. 3. ISBN 83-01-00284-0.
- Thünen J.H. von, *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Jena: Verlag von Gustav Fischer, 1910.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych PWN*. Warszawa: PWN, 1971.
- Willett A.W., *The Economic Theory of Risk and Insurance*. New York: The Columbia University Press, 1901. Studies in History, Economics and Public Law. Vol. XIV; nr 2.
- Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 1998, t. 18. ISBN 83-900203-3-5.
- Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 23. ISBN 83-900203-3-5.
- Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 37. ISBN 83-900203-3-5.
- Zieliński M., Pięć i pół kryzysu. *Rzeczpospolita* z 26–27.01.2008 r.





## IDENTYFIKACJA PUNKTÓW ZWROTNYCH KRYZYSU Z WYKORZYSTANIEM MODELI MARKOWA

*Monika Kośko*

**Abstrakt:** Artykuł przedstawia przykład zastosowania idei procesów (łańcuchów) Markowa do identyfikacji faz oraz punktów zwrotnych cyklu koniunkturalnego. W odniesieniu do cyklu koniunkturalnego stanami procesu są poszczególne fazy cyklu. W oparciu o wielkości prawdopodobieństw przejścia między stanami możliwe jest prognozowanie momentów przejścia procesu pomiędzy fazami cyklu. Bardziej rozbudowaną strukturą opartą na idei łańcuchów Markowa są przełącznikowe modele typu Markowa (MS), w których niewymagane jest wartościowe określenie stanów, ponieważ są one nieobserwowalne i szacowane za pomocą modelu. Artykuł prezentuje możliwość zastosowania metodologii łańcuchów Markowa oraz modeli przełącznikowych do identyfikacji i prognozowania punktów zwrotnych cyklu koniunkturalnego polskiej gospodarki, na podstawie szeregu PKB.

**Słowa kluczowe:** łańcuch Markowa, przełącznikowy model typu Markowa, cykl koniunkturalny, punkty zwrotne cyklu.

**JEL Classifications:** C24 – Truncated and Censored Models; Switching Regression Models; C32 – Time-Series Models; Dynamic Quantile Regressions; Dynamic Treatment Effect Models; B41 – Economic Methodology; E32 – Business Fluctuations; Cycles.

### 1. Wprowadzenie

Łańcuch Markowa jest procesem stochastycznym, którego stan bieżący uzależniony jest wyłącznie od stanu poprzedniego tego procesu. Modele budowane na idei łańcuchów Markowa stosowane są do modelowania procesów, które cha-

rakteryzują się pewnymi stosunkowo stabilnymi okresami, a zachowanie się tych procesów opisuje się za pomocą prawdopodobieństwa przejścia z jednego stanu do drugiego. Fazy cyklu koniunkturalnego można traktować właśnie jak takie okresy – w terminologii łańcuchów Markowa nazywa się je stanami lub reżimami. Zadaniem modeli opartych na łańcuchu Markowa jest identyfikacja stanów, ich charakterystyka oraz charakterystyka momentów przejścia pomiędzy stanami. Artykuł prezentuje podstawowe pojęcia związane z cyklem koniunkturalnym, opisuje ideę łańcuchów Markowa i modeli przełącznikowych typu Markowa (MS) oraz w oparciu o szereg produktu krajowego brutto przedstawia próbę identyfikacji faz polskiego cyklu koniunkturalnego oraz prognozę punktów zwrotnych cyklu.

## 2. Pojęcie cyklu koniunkturalnego – punkty zwrotne kryzysu

W gospodarkach wolnorynkowych obserwuje się nierównomierny wzrost gospodarczy, który odznacza się wahaniami wielkości produkcji (realnego PKB<sup>1</sup>) wokół długookresowego trendu wzrostowego. Odchylenia od trendu powtarzają się cyklicznie i mogą mieć łagodny lub bardziej gwałtowny przebieg. Powtarzalność wahań powoduje, że można zauważyć w nich pewne regularności zwane cyklami koniunkturalnymi<sup>2</sup>. Wyróżnia się cztery podstawowe fazy cyklu gospodarczego<sup>3</sup>:

- kryzys (lub recesja w zależności od skali spadku produkcji),
- depresja (lub dno kryzysu),
- ożywienie gospodarcze,
- wysoka koniunktura, zwana też rozkwitem gospodarczym (lub ekspansją).

Ważnym pojęciem w teorii cykli gospodarczych są *punkty zwrotne*, czyli momenty, w których wielkość produktu osiąga maksimum bądź minimum na

---

<sup>1</sup> Produkt krajowy brutto (PKB) stanowi miarę wielkości produkcji wytworzonej przez czynniki wytwórcze zlokalizowane na terytorium danego kraju, niezależnie od tego, kto jest ich właścicielem. Wskaźnik PKB uważany jest za miernik potencjału danej gospodarki, natomiast PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca wskazuje na poziom życia i zadowolenia przeciętnego mieszkańca danego kraju.

<sup>2</sup> Za tzw. definicję klasyczną cyklu koniunkturalnego, uznaje się następującą myśl A.F. Burnsa i W.C. Mitchella: *Cykle koniunkturalne są pewnego rodzaju fluktuacjami obserwowanymi w ogólnej działalności gospodarczej narodów, które organizują swoją pracę głównie w formie przedsiębiorstw obliczonych na zysk. Cykl składa się z ekspansji występującej mniej więcej w tym samym czasie w licznych dziedzinach działalności gospodarczej, po której następuje podobnie powszechna recesja, okres kurczenia się działalności i potem ożywienia przechodzącego w fazę ekspansji kolejnego cyklu; ta sekwencja zmian powtarza się, ale nie periodycznie – pod względem długości cykle koniunkturalne wahają się od ponad jednego roku do dziesięciu lub dwunastu lat.* Za: Burns A.F., Mitchell W.C., *Measuring Business Cycles*. New York: NBER, 1946, s. 3.

<sup>3</sup> Nasiłowski M., *System rynkowy*. Warszawa: Wydaw. Key Text, 2001, s. 379.

wykręsie cyklu. Badanie punktów zwrotnych jest bardzo istotne ze względu na powiązania wielkości produkcji z innymi procesami w gospodarce. W tym celu obserwuje się zmienne ekonomiczne, które podlegają wahaniom wcześniej lub w tym samym czasie co wielkość produkcji, są to zmienne ekonomiczne o tzw. pro- lub antycyklicznym przebiegu.

W rozwiniętych gospodarkach wolnorynkowych w drugiej połowie XX wieku pojawiły się czynniki (szybki postęp technologiczny, stale rosnące wydatki na dobra konsumpcyjne, stosunkowo łatwa dostępność kredytu), które stabilizują koniunkturę gospodarczą i powodują, że zmniejsza się amplituda wahań – wydłuża faza ekspansji, a faza recesji ulega skróceniu. Na skutek tego cykl traci swoją regularność, a miejsce klasycznych cykli gospodarczych (8–10 lat) zaczęły zajmować cykle krótsze (3–4 lata). Na cykl w danym kraju oddziałują również czynniki zewnętrzne, tj. przepływ kapitałów, zmiany kursów walut oraz polityka handlowa. Pomimo osłabienia regularności cyklu nie może być on wyeliminowany całkowicie, ponieważ jest nieodłączną cechą gospodarki rynkowej. Zagadnieniem podziału cyklu koniunkturalnego zajmowało się wielu autorów, przykładowo M.K. Evans<sup>4</sup> wprowadził koncepcję trójfazowego podziału cyklu. W koncepcji tej kryterium identyfikacji faz cyklu stanowi relacja rzeczywistego tempa wzrostu do trendu. W fazie pierwszej występuje wzrost w tempie wyższym niż wynika to z trendu, w fazie drugiej w tempie zbliżonym do trendu, w fazie trzeciej (w fazie spadku) natomiast w tempie niższym od trendu.

### 3. Modele Markowa

#### 3.1. Łańcuch Markowa<sup>5</sup> – definicja i własności

*Łańcuch Markowa* jest to proces stochastyczny, w którym zachowanie procesu w okresie bieżącym  $t$  zależy wyłącznie od jego zachowania w okresie poprzednim  $t-1$ . Przy założeniu, że proces ten może przyjmować pewne stany  $s_1, s_2, \dots, s_i, s_j, \dots, s_r$ , to prawdopodobieństwa warunkowe przejścia tego procesu ze stanu „ $i$ ” do stanu „ $j$ ” w jednym kroku można zapisać w postaci prawdopodobieństwa:

$$P(s_t = j \mid s_{t-1} = i) = p_{ij}(t), \quad (1)$$

wówczas proces ten nazywa się łańcuchem Markowa I rzędu, przy założeniu  $p_{ij} \geq 0$ . Wartość  $r$  stanowi liczbę stanów (reżimów) łańcucha  $s_t \in \{1, 2, \dots, r\}$ , jest zbiór skończony i przeliczalny. W praktyce to badacz określa liczbę stanów,

---

<sup>4</sup> Evans M.K., *Macroeconomic activity. Theory forecasting and control*. New York: Harper & Row, 1970.

<sup>5</sup> Nazwa łańcuchy Markowa pochodzi od nazwiska rosyjskiego matematyka Andrieja Markowa (1856–1922), który w roku 1906 zapoczątkował badania nad tymi procesami.

jaką może osiągnąć łańcuch. W badaniach nad cyklem koniunkturalnym stany łańcucha Markowa są zwykle odpowiednikami faz cyklu koniunkturalnego.

Łańcuch Markowa jest jednorodny, jeżeli prawdopodobieństwa przejścia procesu między stanami w jednym kroku  $p_{ij}(t)$  są stałe w czasie i niezależne od czasu trwania procesu.

Prawdopodobieństwa warunkowe  $p_{ij}(t)$  jednorodnego łańcucha Markowa tworzą macierz prawdopodobieństw przejścia  $P$  o wymiarach  $r \times r$ , dla procesu z dwoma stanami  $r=2$  macierz ta przyjmuje postać:

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} \\ p_{21} & p_{22} \end{bmatrix}_{2 \times 2}, \quad (2)$$

gdzie:

$$\sum_{j=1}^r p_{ij} = 1, p_{ij} \geq 0, \quad (3)$$

dla łańcucha z trzema stanami przyjmuje postać:

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & p_{13} \\ p_{21} & p_{22} & p_{23} \\ p_{31} & p_{32} & p_{33} \end{bmatrix}_{3 \times 3} \quad (4)$$

Łańcuch Markowa nazywa się pochłaniającym, jeżeli istnieje taki stan  $i$ , który może być osiągnięty przez dany proces, ale nie będzie mógł go już opuścić, co można zapisać w postaci następującej własności:

$$p_{ii} = 1 \cap \forall i \neq j p_{ij} = 0. \quad (5)$$

W badaniach nad cyklami koniunkturalnymi stan pochłaniający raczej nie występuje, ponieważ możliwe są przypadki przejścia z dowolnej fazy cyklu do każdej innej fazy cyklu. Sytuacje te oczywiście mogą wystąpić z różnym prawdopodobieństwem.

Dla ergodycznego<sup>6</sup> łańcucha Markowa można wyznaczyć tzw. oczekiwany czas powrotu do stanu  $i$  ze wzoru postaci:

$$m(i) = \frac{1}{p_{ii}} \quad (6)$$

<sup>6</sup> Łańcuch Markowa jest ergodyczny, jeżeli w długim okresie czasu prawdopodobieństwa  $p_{ij}$  dla każdej pary  $i, j$  są zbieżne do wartości prawdopodobieństwa bezwarunkowego  $\pi_j$  (niezależne od czasu).

oraz tzw. oczekiwany czas trwania łańcucha w  $i$ -tym stanie, który dany jest następującym wzorem:

$$d(i) = \frac{1}{1 - p_{ii}} . \quad (7)$$

Na podstawie makrodanych (danych zagregowanych do postaci obserwowanych zmian struktury według stanów) możemy założyć, że  $y_i(t)$  są ocenami nieznanymi prawdopodobieństw dla  $i \in 1, 2 \dots, r$ . Dla ocen parametrów łańcucha Markowa wykorzystywana jest zależność jednorodnego łańcucha Markowa wyrażona wzorem:

$$Y_t = Y_{t-1}P, \quad (8)$$

gdzie macierz  $P$  jest macierzą prawdopodobieństw przejścia daną przykładowo wzorami (2) i (4).

Zależność (8) można traktować jako model ekonometryczny postaci<sup>7</sup>:

$$y_i(t) = \sum_{j=1}^r y_j(t-1)p_{ij} + u_i(t) , \quad (9)$$

przy czym:

$$\sum_{i=1}^r y_i(t) = 1 ,$$

oraz parametrami strukturalnymi są nieznanne prawdopodobieństwa przejścia  $p_{ij}$  dla  $i, j \in S$  niezależne od czasu  $t$  i spełniające warunki:

$$p_{ij} \geq 0 \text{ oraz } \sum_{i=1}^r p_{ij} = 1 .$$

Biorąc pod uwagę wzór (8), prognoza na podstawie ergodycznego łańcucha Markowa dla  $h$  okresów ma postać:

$$Y_T^h = (P^T)^h Y_{T-1} . \quad (10)$$

Oszacowane wartości  $P_{ij}$  (parametrów strukturalnych modelu (9)) pokazują prawdopodobieństwa przejścia łańcucha pomiędzy stanami, które są z góry określone wartościowo. Przelącznikowe modele typu Markowa stanowią bar-

---

<sup>7</sup> Stawicki J., *Wykorzystanie łańcuchów Markowa w analizie rynków kapitałowych*. Toruń: Wydaw. UMK, 2004, s. 28.

dziej rozbudowaną strukturę opisującą zachowanie się badanego procesu, opartą na idei łańcuchów Markowa, która nie wymaga, aby stany były określone. Jednym z założeń modeli przełącznikowych jest to, że stany nie są bezpośrednio obserwowalne. Estymacja modelu przełącznikowego typu Markowa pozwala na wyznaczenie wartości wybranych parametrów procesu w danych stanie (średnia, stała modelu, odchylenie standardowe) oraz wyznaczenie prawdopodobieństw znalezienia się procesu w stanie w danym momencie w czasie.

### 3.2. Przełącznikowy model typu Markowa

Jednorównaniowy przełącznikowy model typu Markowa (MS – *Markov switching*) dla szeregu czasowego  $y_t$  z  $p$  rzędem opóźnienia oraz  $r$  liczbie stanów dany jest wzorem:

$$y_t - \mu(s_t) = \alpha_1(y_{t-1} - \mu(s_{t-1})) + \dots + \alpha_p(y_{t-p} - \mu(s_{t-p})) + \varepsilon_t, \quad (11)$$

$$\varepsilon_t \sim NID(0, \sigma^2(s_t)),$$

gdzie:

$\alpha_1, \dots, \alpha_p$  – parametry autoregresji,

$\alpha_0(s_t)$  – wyraz wolny,

$\mu$  – wartość oczekiwana procesu Y,

$\sigma^2$  – wariancja składnika losowego modelu danego wzorem (11),

$\alpha_0(s_t), \mu(s_t), \sigma^2(s_t)$  – parametry podlegające przełączeniom między stanami.

Elementy zbioru  $\{s_1, s_2, \dots, s_r\}$  są realizacjami nieobserwowalnej zmiennej S, która posiada własność Markowa I rzędu, co można zapisać wzorem (1). Prawdopodobieństwa  $p_{ii}(t)$  tworzą macierz prawdopodobieństw przejścia P, która dana jest przykładowymi postaciami (2) i (4). Zgodnie z założeniami koncepcji modeli przełącznikowych stan  $s_t$  w momencie  $t$  nie jest bezpośrednio obserwowalny. Nieobserwowalnym procesem, który przełącza się między  $r$  stanami zgodnie z procesem Markowa I rzędu jest w zależności od rodzaju modelu wartość oczekiwana  $\mu_{y_t}$ , stała  $\alpha_0$  lub wariancja składnika losowego  $\sigma_\varepsilon^2$ , możliwe są też równoczesne przełączenia parametrów między stanami.

### 4. Zastosowanie modeli Markowa w analizie i prognozowaniu polskiego cyklu koniunkturalnego

W artykule wykorzystano strukturę łańcuchów Markowa oraz modeli przełącznikowych do określenia faz polskiego cyklu koniunkturalnego oraz zaprognozowania punktów zwrotnych cyklu na podstawie szeregu PKB. W pierwszej

części opracowania empirycznego artykułu przedstawiono metodologię łańcuchów Markowa, druga część zawiera przykład zastosowania modeli przelącznikowych typu Markowa (MS).

#### **4.1. Zastosowanie łańcucha Markowa**

W badaniu wykorzystano szereg polskiego PKB w ujęciu kwartalnym z okresu od I kwartału 1996 r. do IV kwartału 2011 r. W celu sprowadzenia szeregu do stacjonarności wyznaczono logarytmiczne stopy zwrotu<sup>8</sup>  $\ln(R_{PKB})$ . W przypadku zwykłych modeli opartych na łańcuchu Markowa konieczne jest określenie stanów tego łańcucha. Na pierwszym etapie analizy założono dwufazowy podział cyklu koniunkturalnego, w wyniku czego otrzymano dwa stany łańcucha Markowa:

- stan 1 – faza ekspansji (dodatnia stopa zwrotu szeregu:  $\ln(R_{PKB}) \geq 0$ ),
- stan 2 – faza recesji (ujemna stopa zwrotu szeregu:  $\ln(R_{PKB}) < 0$ ).

Podział szeregu PKB na dwie fazy cyklu jest znacznym uproszczeniem i ma na celu głównie zaprezentowanie metodologii opartej na łańcuchach Markowa. Oszacowana macierz prawdopodobieństw przejść  $P$  (dana wzorem (2)) łańcucha z dwoma stanami ma postać:

$$P = \begin{bmatrix} 0,73 & 0,27 \\ 0,31 & 0,69 \end{bmatrix}_{2 \times 2}. \quad (12)$$

Przykładowo elementy  $p_{11} = 0,73$  oraz  $p_{12} = 0,27$  macierzy (12) oznaczają odpowiednio, że szereg PKB będąc w stanie 1 (ekspansja) w kolejnym okresie (kwartale) pozostanie w tym stanie z prawdopodobieństwem 0,73, natomiast z prawdopodobieństwem 0,27 znajdzie się w stanie 2 (recesja). Oczekiwany czas trwania procesu w stanie 1 (ekspansja) i stanie 2 (recesja) wynosi odpowiednio średnio:  $d(1)=3,67$  kwartałów oraz  $d(2)=3,22$  kwartałów. Przyjęcie założenia o występowaniu większej liczby faz w cyklu koniunkturalnym (istotnie różniących się od siebie okresów) wymaga określenia specyfiki tych okresów. Założono trójfazowy podział cyklu<sup>9</sup>, zatem:

- stan 1 – faza recesji (ujemna stopa zwrotu w okresie  $t$  oraz dowolna stopa zwrotu w okresie  $t-1$  oraz ujemna stopa zwrotu w okresie  $t-2$ <sup>10</sup>),
- stan 2 – faza szybkiego wzrostu (dodatnia stopa zwrotu w okresie  $t$  oraz dowolna stopa zwrotu w okresie  $t-1$  oraz ujemna stopa zwrotu w okresie  $t-2$ ),
- stan 3 – faza umiarkowanego wzrostu (pozostałe przypadki).

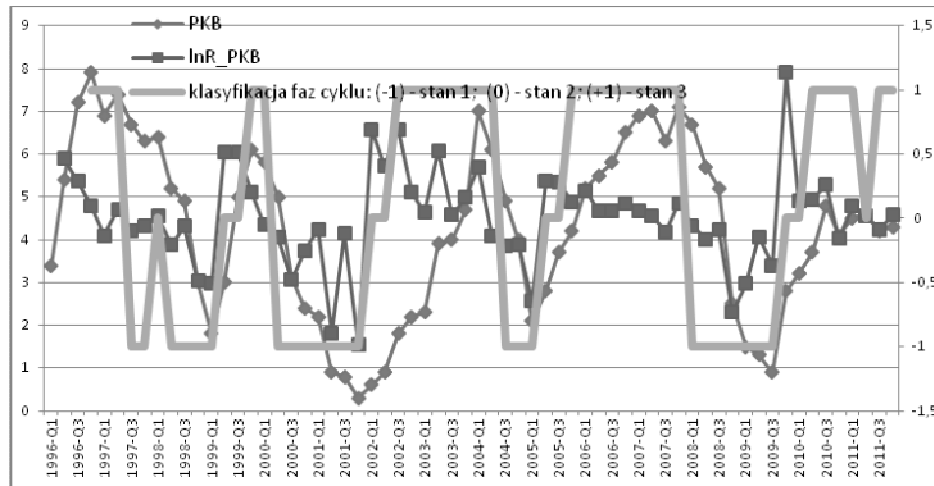
---

<sup>8</sup> Logarytmiczna stopa zwrotu dana jest wzorem  $\ln R_{PKB} = \ln(PKB_t) - \ln(PKB_{t-1})$ .

<sup>9</sup> Zob. Evans M.K., dz. cyt.

<sup>10</sup> Przykład zastosowania łańcucha dwukrotnie wiązanego.

Wykres 1 prezentuje szereg PKB, szereg stóp zwrotu PKB oraz linię, która pokazuje, w którym ze stanów w danym momencie w czasie znajduje się szereg stóp zwrotu PKB (lnR\_PKB).



Wykr. 1. Klasyfikacja trzech stanów (faz cyklu) dla szeregu PKB oraz szeregu stopy zwrotu PKB

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowana macierz prawdopodobieństw przejść P (dana wzorem (2)) łańcucha z trzema stanami ma postać:

$$P = \begin{bmatrix} 0,78 & 0,22 & 0,00 \\ 0,10 & 0,40 & 0,50 \\ 0,15 & 0,04 & 0,81 \end{bmatrix}_{3 \times 3} . \quad (13)$$

Analizując wielkości macierzy (13), można stwierdzić, że prawdopodobieństwa pozostania z okresu na okres szeregu PKB w stanie 1 i 3 są stosunkowo wysokie i wynoszą odpowiednio  $p_{11}=0,78$  oraz  $p_{33}=0,81$ . Natomiast prawdopodobieństwo pozostania szeregu PKB w stanie 2 (szybki wzrost) jest niższe i wynosi  $p_{22}=0,40$ . Oznacza to, że szereg po znalezieniu się w tym stanie z bardzo zbliżoną wielkością prawdopodobieństwa może go zmienić na stan 3 (faza umiarkowanego wzrostu) –  $p_{23}=0,50$ . Z uwagi na te wielkości dana specyfikacja stanów – faz cyklu koniunkturalnego okazuje się nie do końca trafna, ponieważ w analizie zjawisk gospodarczych przy użyciu metodologii łańcuchów Markowa dąży się do określenia takich stanów, w których proces przebywa stosunkowo długo (z wysokim prawdopodobieństwem ( $p_{ii}$ )). Wielkości prawdopodobieństw prognozowanych w postaci wektorów kolumnowych, których elementy stano-



wią odpowiednio prawdopodobieństwa znalezienia się procesu w stanie 1, 2 i 3, w kolejnych kwartałach (horyzont  $h = 1$ ,  $h = 2$  i  $h = 3$  (odpowiednio I, II i III kwartał 2012) mają postać:

$$y^{h=1} = \begin{bmatrix} 0,15 \\ 0,04 \\ 0,81 \end{bmatrix}; y^{h=2} = \begin{bmatrix} 0,24 \\ 0,08 \\ 0,68 \end{bmatrix}; y^{h=3} = \begin{bmatrix} 0,30 \\ 0,11 \\ 0,59 \end{bmatrix}$$

#### 4.2. Zastosowanie przełącznikowego modelu typu Markowa (MS)

W przypadku zastosowania łańcucha Markowa konieczne jest wartościowe określenie stanów łańcucha. Natomiast model przełącznikowy typu Markowa (MS) nie wymaga wartościowego określenia stanów, ponieważ stany te podlegają estymacji co do parametrów, takich jak wartość oczekiwana czy odchylenie standardowe procesu w danym stanie. Dla szeregu stopy zwrotu PKB (lnR\_PKB) oszacowano i przedstawiono (tab. 1) wyniki modelu przełącznikowego z dwoma stanami (MSM(2))<sup>11</sup> oraz modelu z trzema stanami MSMH(3). Oba wybrane modele mają stosunkowo wysokie wartości prawdopodobieństw pozostania procesu w stanie ( $P_{ii}$ ), co pokazuje, że wyróżnione stany można traktować jak stosunkowo trwale okresy – fazy cyklu koniunkturalnego. Model MSM(2) zakłada podział cyklu na dwie fazy ekspansji i recesji. Wyniki tego modelu pokazują, że w fazie ekspansji średnia stopa zwrotu PKB wynosi 0,16%, natomiast w fazie recesji średnia ta wynosi –0,33%. Model z trzema stanami MSMH(3) z jednoczesnym przełączeniem procesu w średniej i odchyleniu standardowym dzieli cykl na trzy fazy: fazę łagodnego wzrostu, fazę spadku oraz fazę silnego wzrostu PKB. Do szczegółowego omówienia wybrano model MSMH(3) z uwagi na wyższą wartość wskaźnika największej wiarygodności logL oraz współczynnika determinacji R<sup>2</sup>. Wyniki w tabeli 1 dla modelu MSMH(3) pokazują, że:

- stan 1 to stan łagodnego wzrostu PKB (średnia wynosi –0,03%) oraz stosunkowo niewielkim zróżnicowaniu (odchylenie standardowe wynosi 0,11),
- stan 2 to stan spadku PKB (średnia wynosi –0,44%) oraz zwiększonym zróżnicowaniu (odchylenie standardowe wynosi 0,28),
- stan 3 to stan wzrostu PKB (średnia wynosi 0,33%) oraz zwiększonym zróżnicowaniu (odchylenie standardowe wynosi 0,27).

Wielkości prawdopodobieństw przejścia pomiędzy stanami łańcucha modelu MSMH(3) pokazują, że:

---

<sup>11</sup> Przeprowadzono estymację dla modeli z przełączeniem w średniej oraz w odchyleniu standardowym, wyboru modelu dokonano na podstawie wartości współczynnika logarytmu największej wiarygodności log L.

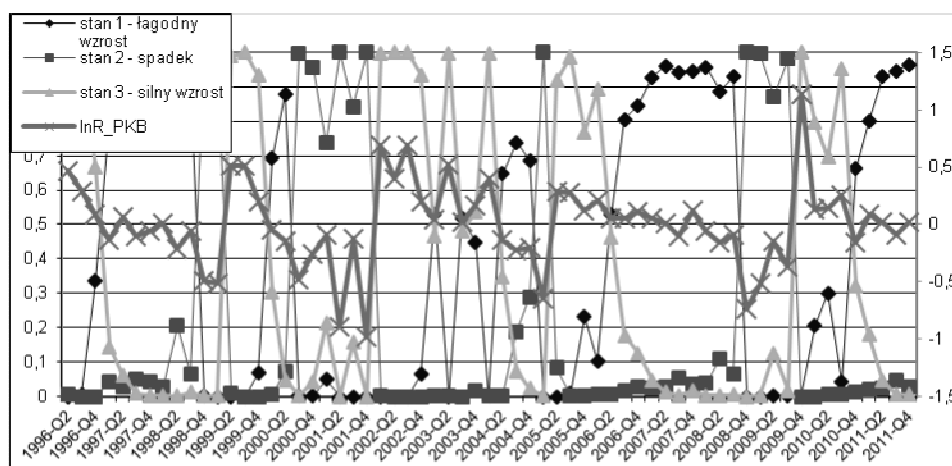
- proces będąc w stanie 1 w kolejnym kwartale pozostanie w nim z prawdopodobieństwem  $p_{11}=0,8217$  lub przejdzie do stanu 2 z prawdopodobieństwem  $p_{12}=0,1783$ ;
- proces będąc w stanie 2 w kolejnym kwartale pozostanie w nim z prawdopodobieństwem  $p_{22}=0,7150$  lub przejdzie do stanu 3 z prawdopodobieństwem  $p_{32}=0,2850$ ;
- proces będąc w stanie 3 w kolejnym kwartale pozostanie w nim z prawdopodobieństwem  $p_{33}=0,7980$  lub przejdzie do stanu 1 z prawdopodobieństwem  $p_{31}=0,2020$ .

Tab. 1. Wyniki estymacji modeli przełącznikowych Markowa dla szeregu stopy zwrotu PKB

	MSM(2) – przełączenie w średniej		MSMH(3) – przełączenie w średniej i odchyleniu standardowym		
$\mu_1$ – średnia w stanie 1	-0,3314 [0,016]*		-0,0309 [0,545]		
$\mu_2$ – średnia w stanie 2	0,1555 [0,041]		-0,4350 [0,000]		
$\mu_3$ – średnia w stanie 3	-		0,3342 [0,000]		
$\sigma_1$ – odchylenie standardowe w stanie 1	0,2873		0,1073		
$\sigma_1$ – odchylenie standardowe w stanie 2	-		0,2821		
$\sigma_3$ – odchylenie standardowe w stanie 3	-		0,2658		
$p_{11}$ $p_{12}$ $p_{13}$	0,7445	0,2555	0,8217	0,1783	0,0000
$p_{21}$ $p_{22}$ $p_{23}$	0,1089	0,8911	0,0000	0,7150	0,2850
$p_{31}$ $p_{32}$ $p_{33}$	-	-	0,2020	0,0000	0,7980
$m_1$ $m_2$ $m_3$ (oczekiwany czas powrotu do stanu)	1,34	1,12	1,22	1,40	1,25
$d_1$ $d_2$ $d_3$ (oczekiwany czas trwania w stanie)	3,91	9,18	5,61	3,51	4,95
LogL – logarytm największej wiarygodności	-23,33		-7,61		
$R^2$ – współczynnik determinacji	0,654		0,710		
Test Boxa-Pierca na autokorelację reszt rzędu 12	Q(12) = 16,48 [0,17]		Q(12) = 2,22 [0,99]		

\* W nawiasach [...] umieszczono wartości prawdopodobieństwa empirycznego  $p$ -value.

Źródło: opracowanie własne, obliczenia wykonane w programie TSM (*Time Series Modelling* v. 4.23).



Wykr. 2. Klasyfikacja trzech stanów (faz cyklu) dla szeregu PKB oraz szeregu stopy zwrotu PKB według modelu przełącznikowego Markowa MSMH(3)

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2 prezentuje szereg stopy zwrotu PKB oraz prawdopodobieństwa filtrowane przebywania tego szeregu w poszczególnych trzech stanach, wyznaczone przez model MSMH(3). Widoczne jest, że w czasie czterech kwartałów roku 2011 szereg stopy zwrotu przebywał w stanie 1 (umiarkowanego wzrostu lnR\_PKB). Analizując wielkości średniego oczekiwanego czasu trwania procesu w stanie 1 –  $d_1=5,61$  kwartałów (tab. 1), można wnioskować, że w II kwartale 2012 r. proces powinien przejść do innego stanu. Stanem tym powinien być stan 2 (spadek dynamiki PKB), co wynika z analizy macierzy prawdopodobieństw przejścia P (tabela 1), która pokazuje że proces ze stanu 1 przechodzi do stanu 2 –  $p_{12}=0,1783$ . W stanie 2 natomiast proces przebywa średnio 3,51 kwartałów, po czym powinien przejść do stanu 3 (silny wzrost –  $p_{23}=0,2850$ ).

## 5. Podsumowanie

Artykuł przedstawia metodę identyfikacji faz polskiego cyklu koniunkturalnego oraz prognozę punktów zwrotnych cyklu w oparciu o szereg PKB w okresie od I kwartału 1996 r. do IV kwartału 2011r. Metodą służącą tej identyfikacji są modele oparte na ideologii łańcuchów Markowa. W przypadku łańcuchów Markowa konieczne jest wartościowe określenie stanów łańcucha. Identyfikacja trzech faz cyklu z ich wykorzystaniem (recesja, szybki wzrost, umiarkowany wzrost – w oparciu o podział faz Evensa<sup>12</sup>) okazał się nie do końca odpowiedni dla szeregu PKB w analizowanym okresie, ze względu zbyt niskie wartości prawdopodobieństw trwania procesu w stanach ( $p_{22}=0,40$  oraz  $p_{23}=0,50$ ).

<sup>12</sup> Evans M.K., dz. cyt.

W przypadku modeli przełącznikowych typu Markowa (MS) stany nie muszą być określone, ponieważ nie są one bezpośrednio obserwowalne, a model szacuje prawdopodobieństwa znalezienia się procesu w stanie w danym momencie w czasie. Model przełącznikowy MSMH(3) zidentyfikował trzy fazy cyklu (łagodny wzrost, spadek, silny wzrost PKB). Proces w każdym ze stanów jest stosunkowo stabilny – model przedstawia wysokie prawdopodobieństwa trwania procesu w stanie. Prognoza punktów zwrotnych cyklu na podstawie tego modelu pokazuje, że w IV kwartale 2011 r. proces przebywał w stanie 1, w II kwartale 2012 r. powinien przejść do stanu 2 (spadek PKB), a następnie w III kwartale roku 2013 do stanu 3 (silny wzrost PKB). Otrzymane wyniki powinny być poszerzone w kolejnych etapach badania o wyniki uzyskane z modeli MS dla innych szeregów makroekonomicznych wykazujących cechy cykliczności.

### Literatura

- Burns A.F., Mitchell W.C., *Measuring Business Cycles*. New York: NBER, 1946.  
Evans M.K., *Macroeconomic activity. Theory forecasting and control*. New York 1970.  
Nasiłowski M., *System rynkowy*. Warszawa: Wydaw. Key Text, 2001.  
Stawicki J., *Wykorzystanie łańcuchów Markowa w analizie rynku kapitałowego*. Toruń: Wydaw. UMK, 2004. ISBN 83-231-1688-1.

**WSPARCIE WSPÓŁPRACY NAUKI Z BIZNESEM  
ZE ŚRODKÓW EUROPEJSKICH  
W RAMACH REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO  
WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO**

*Maciej Tokarski*

**Abstrakt:** Transfer wiedzy w wymiarze europejskim jest obecnie jednym z rozwiązań prowadzących do powstania gospodarki opartej na wiedzy. Stanowi również filar integracji, a zarazem skuteczniejszy sposób internacjonalizacji badań naukowych, stąd współpraca placówek naukowych i przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych warunków awansu cywilizacyjnego Polski. W opracowaniu autor, na podstawie analizy Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 i przeprowadzonych konkursów (w ramach działania 5.4 *Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii*) przez Urząd Marszałkowski w Toruniu oraz literatury przedmiotu porusza kwestie dotyczące wsparcia współpracy nauki z biznesem ze środków europejskich w ramach RPO oraz oceny współpracy ośrodków naukowo-badawczych z przedsiębiorstwami regionu kujawsko-pomorskiego.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość akademicka, środki europejskie, badania i rozwój, współpraca nauki i biznesu.

**JEL Classifications:** O32 – Management of Technological Innovation and R&D; I25 – Education and Economic Development; I25 – Education and Economic Development; L26 – Entrepreneurship.

## **1. Wprowadzenie**

Współcześnie wiedza w coraz szerszym zakresie zastępuje pracę i kapitał jako podstawowe źródło dobrobytu społecznego. Zdolność tworzenia wiedzy,

a przede wszystkim jej przekształcania w nowe produkty, usługi i technologie decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw i całej gospodarki. Rozwój technologii informatycznych wyzwolił rewolucję w zakresie gromadzenia, przetwarzania i udostępniania wiedzy, zarządzania biznesem (Internet, telepraca, e-learning itp.), tworząc podstawę dynamiki innowacyjnej przedsiębiorczości w wymiarze globalnym. Innowacyjny przedsiębiorca nadaje strukturom gospodarczym nowy rozmach i nowe możliwości. W konsekwencji obserwujemy dynamiczne przesuwanie struktur gospodarczych w kierunku gałęzi przemysłu i usług opartych na wiedzy. Innowacje przez lata kojarzone ze sferą zmian technicznych wkraczają w obszary usług, organizacji, marketingu, a nawet polityki i zjawisk społecznych. Dynamika współczesnych zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych wymusza myślenie w kategoriach schumpeterowskiej twórczej destrukcji, a sama innowacja staje się w coraz większym zakresie zjawiskiem społecznie złożonym, skomplikowanym i trudnym. Szczegółne nadzieje wiąże się także z rozwojem nauki, a przede wszystkim umiejętnością przekształcania wiedzy w nowe produkty i usługi.

Od momentu wejścia Polski do grona państw stowarzyszonych z UE staliśmy się beneficjentami pomocy bezzwrotnej. Początkowo były to głównie środki funduszy przedakcesyjnych w ramach programów SAPARD, ISPA, PHARE. W latach 2004–2006 Polska otrzymała z funduszy strukturalnych pomoc na łączną kwotę 11,4 mld EUR. Z chwilą akcesji do UE w maju 2004 r. w perspektywie finansowej 2007–2013 przyznano Polsce z Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności 85,6 mld EUR unijnej pomocy, w tym: 67,3 mld EUR z budżetu UE, 11,9 mld EUR z krajowych środków publicznych (w tym ok. 5,93 mld EUR z budżetu państwa), a ok. 6,4 mld EUR ze strony podmiotów prywatnych. Pozostałe środki finansowe w ramach obu funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności zostały przeznaczone na utworzenie krajowej rezerwy wykonania (2% wartości alokacji, czyli 1,3 mld EUR)<sup>1</sup>.

Krzysztof B. Matusiak, Jacek Guliński w publikacji *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy* stwierdzają, że: [...] w średniej perspektywie, do 2020 r., głównymi wyzwaniami dla rozwoju systemu transferu i komercjalizacji technologii w Polsce będą m.in.: pozyskanie i dobre wykorzystanie środków finansowych UE i krajowych w kolejnym okresie planistycznym (2014–2020), niezbędnych do podejmowania nowatorskich projektów badawczych oraz wdrożeniowych i komercjalizacji ich wyników oraz do wprowadzenia mechanizmów wsparcia prowadzących do wydawania środków zgodnie z celami rozwojowymi gospodarki, zorientowanymi na pomysły, trwałość programów wsparcia, prorynkową orientację i lokalną specyfikę oraz ich komplementarność, usuwających rozbieżności pomiędzy projektowanymi programami i instrumentami wsparcia a ich implementacją. Dobre przygotowanie kluczowych i pozostałych ogniw systemu transferu

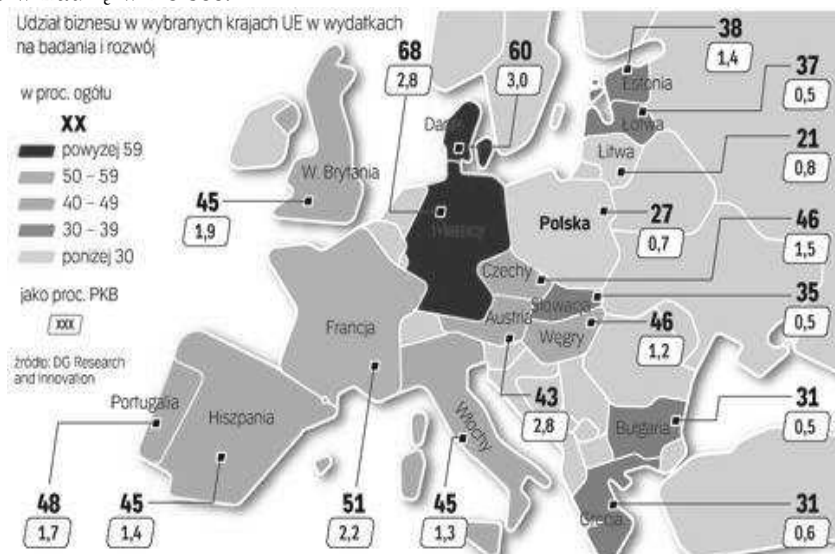
---

<sup>1</sup> Matusiak K.B., Guliński J. (red.), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*. Warszawa: PARP, 2010, s. 155 i nast.

*i komercjalizacji technologii w Polsce, w tym zwłaszcza rządowej i regionalnej administracji do kompetentnej obsługi unijnych procedur konkursowych, instytucji nauki i B+R, ośrodków innowacji. Oczywiście same środki europejskie nie rozwiążą wszystkich problemów w tym zakresie – niemniej niewątpliwie efektywne ich wykorzystanie z pewnością stworzy możliwość poprawy relacji nauka-gospodarka.*

## 2. Współpraca nauka-biznes w Polsce

Zdaniem minister nauki i szkolnictwa wyższego, prof. Barbary Kudryckiej, polscy przedsiębiorcy wykorzystują potencjał naukowy uczelni do tej pory w niewielkim stopniu. Szacuje się, że tylko 14% całkowitego dorobku naukowego jest bezpośrednio wykorzystywane w gospodarce, co stanowi najniższy wskaźnik w Unii Europejskiej. Zaledwie 30% badań jest finansowanych przez sektor prywatny – na świecie niemal dwukrotnie więcej<sup>2</sup>. I tylko jedna trzecia polskich uczonych współpracuje z przedsiębiorstwami. Dlaczego więc biznes nie inwestuje w naukę w Polsce?



Rys. 1. Udział biznesu w wybranych krajach UE w wydatkach na badania i rozwój  
Źródło: Słojewska A., W pogoni za Europą. *Rzeczpospolita* z 10.06.2011 r.

<sup>2</sup> W Polsce ponad 63% środków z budżetu państwa przeznaczonych jest na B+R, resztę wykładają firmy, a na świecie jest dokładnie odwrotnie. Według GUS we wszystkich firmach przemysłowych innowacyjność spada. Za aktywne innowacyjnie uważa się 40% wszystkich firm w UE. W Polsce w sektorze przemysłu 23,9% i w handlu 21,5%, podczas gdy np. w Niemczech jest to odpowiednio 72,8% i 57,7%. Z badań PKPP Lewiatan wynika, że biznes często rezygnuje z nowoczesności, bo ta jest kosztowna – firmy wolą konkurować niską ceną. Dla porównania japoński koncern Toyota przeznacza na B+R ok. 7 mld USD rocznie. Nasi liderzy – BRE Bank, Bioton, Telekomunikacja Polska, Netia, Asseco Poland i Orlen – wydają do ok. 80 mln PLN.

Według prof. dr. hab. inż. Andrzeja Jajszczyka, dyrektora Narodowego Centrum Nauki, [...] przede wszystkim chodzi o poziom rozwoju naszej gospodarki. Wiele przedsiębiorstw ma jeszcze proste rezerwy, czyli może sprowadzać innowacje z firm zagranicznych. Taniej jest zastosować coś, co już kiedyś zastosowano, zamiast poszukiwać czegoś nowego. Widać jednak, że polski biznes dojrzewa do zmian na tym polu i zacznie wkrótce wspierać rodzimą innowacyjność. Bo żeby przetrwać na rynku globalnym, trzeba będzie coś nowego wymyślić. I ta chwila właśnie nadchodzi. Nie jest to więc wyłącznie kwestia woli czy mechanizmów państwowych, ale – po prostu – kwestia poziomu rozwoju gospodarki<sup>3</sup>.

Brak popytu na rodzime innowacje wynika też z uzależnienia większości polskiej gospodarki od przedsiębiorstw (korporacji), których ośrodki decyzyjne znajdują się w krajach macierzystych (poza Polską). W związku z tym korporacjom międzynarodowym nie opłaca się tworzyć centrów badawczych w krajach zależnych (gdyż mają już wysokiej klasy centra badawcze w swych krajach macierzystych), poza tym kapitał intelektualny nie jest najwyższej światowej klasy (a jeżeli jest, to z reguły pracownicy zostają oddelegowani do centrów badawczych korporacji). Niemniej pobudzanie innowacyjności w Polsce nie jest możliwe bez potencjału endogenicznego, stąd słuszny wydaje się postulat jego wzmocnienia<sup>4</sup>.

Ostatni raport *Innovation Union Scoreboard* wskazuje, że polscy przedsiębiorcy wciąż obawiają się nowatorskich rozwiązań i zbyt często podążają utartymi ścieżkami. Taki model czasami pozwala prowadzić biznes na przyzwoitym poziomie, jednak uniemożliwia sukces na skalę międzynarodową. Polski rząd zwiększa finansowanie sektora badań i rozwoju, powstają nowe programy finansujące badania dla przemysłu, budowane są ultranowoczesne laboratoria. Zdaniem minister nauki i szkolnictwa wyższego, prof. Barbary Kudryckiej, nauka polska gotowa jest w coraz większym stopniu angażować się w rozwój gospodarczy kraju, jednak jak głosi podstawowa prawda: wzrost podaży nie wystarczy, musi rosnać popyt, czyli zapotrzebowanie przemysłu na wyniki badań<sup>5</sup> – [...] otwarta jest furtka do tego, by pracodawcy aktywnie wpływali na programy studiów,

---

<sup>3</sup> Szczerek Z., Dlaczego Polska nie jest naukową potęgą? W: *Interia.pl* [on-line]. [Dostęp 11.10.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://fakty.interia.pl/tylko\\_u\\_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240](http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240).

<sup>4</sup> Zdaniem prof. Karola Musiōła, byłego rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego: [...] w Polsce jeszcze nie ma dużego biznesu, który mógłby inwestować w naukę. A do tego, żeby przyciągnąć zagranicznych inwestorów, brakuje nam infrastruktury. Środki europejskie co prawda pozwolą nam ją zmienić, ale dopiero za jakieś siedem do dziesięć lat. Biznesmeni nie są działaczami charytatywnymi, chcą zarobić. My musimy im pokazać, że mamy takie narzędzia, wyposażenie i mądrych ludzi, że jeśli jest problem do rozwiązania, to my to zrobimy lepiej i taniej niż jakaś instytucja w Niemczech czy w USA. Stany są bardzo drogie, a mimo to większość biznesu woli płacić w Stanach. Musimy się zastanowić dlaczego? Za: Niewińska A., Nauka, społeczeństwo i biznes muszą współdziałać. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009 r.

<sup>5</sup> Innowacje to odwaga myślenia. W: *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/zdaniem-ministra/zdaniem-ministra/artukul/innowacje-to-odwaga-myslenia/>.



by firmy wraz z uczelniami tworzyły konsorcja badawcze albo zamawiały i finansowały badania naukowe<sup>6</sup>.

Według Einara Rasmussena różnica nie polega na regulacjach prawnych, ale na specyfice rynków krajowych. W Stanach Zjednoczonych rynek jest duży i potencjalnie istnieje wiele firm zainteresowanych wynikami pracy naukowej uniwersytetów. W Kanadzie i w Europie rynki są małe, partnerów współpracujących z uniwersytetami jest mniej, a wraz z tym mniej jest firm zainteresowanych kupnem patentów czy licencji na wyniki pracy naukowej lub sponsorowaniem takiej pracy – skutkiem takiej specyfiki jest to, że uniwersytety i władze państwowe kładą większy nacisk na komercjalizację badań przez zakładanie *spin-off*.

Europejskie uczelnie to w większości instytucje scentralizowane i biurokratyczne, które finansowane są w dużym stopniu z budżetu państwa i rozliczane z wyników swojej pracy dydaktycznej i liczby publikacji (fundusze uczelni uzależnione są od liczby studentów oraz liczby publikacji). Funkcjonuje przy tym oficjalnie zapis ustawowy mówiący o komercjalizacji badań i większość instytucji prowadzi pewne działania w tym kierunku – z tym że niestety z reguły działania tych instytucji motywowane są bardziej tworzeniem wizerunku medialnego niż realnymi zyskami finansowymi. Natomiast w Stanach Zjednoczonych uniwersytety funkcjonują w bardziej konkurencyjnym środowisku i w niewielkim stopniu są finansowane z budżetu państwa, stąd, aby przetrwać na rynku, muszą efektywnie wykorzystywać swój potencjał naukowy i nawiązywać współpracę z instytucjami prywatnymi w zakresie finansowania prowadzonych badań naukowych.

Obecnie uczelnie wyższe w Polsce nadal są postrzegane jako podmioty mało zainteresowane przedsiębiorczością w rozumieniu rozwijania działalności gospodarczej przez swoich pracowników i studentów. Zauważalna jest jednak w tym zakresie zmiana i postęp w podejściu uczelni do współpracy z gospodarką. Przeważnie dzieje się tak poprzez zaangażowanie działających w danym regionie tzw. instytucji otoczenia biznesu (IOB), które wspólnie z uczelniami realizują projekty na styku nauki i gospodarki. Efekty tej współpracy nie pozostają bez znaczenia dla regionu, w którym zachodzi ten proces. Bardzo często opracowane na tej drodze innowacyjne technologie, produkty czy usługi są wykorzystywane przez lokalne firmy.

Niemniej pojawia się potrzeba nowego zdefiniowania relacji uniwersytetu z biznesem, a w konsekwencji nowego modelu szkoły wyższej, szeroko współpracującej i budującej przewagę konkurencyjną najbliższego otoczenia. Nowoczesny uniwersytet buduje elastyczne powiązania społeczne, gospodarcze i regionalne z otoczeniem, współtworząc partnerstwo akademicko-gospodarcze

---

<sup>6</sup> Nowakowska A., Wielowieyska D., Nauka pod rękę z biznesem za 1 proc. *Gazeta Wyborcza* z 18.05.2012 r.

<sup>7</sup> Rasmussen E., Government Instruments to support the commercialization of university research: Lesson from Canada. *Technoinnovation* 2008, Vol. 28, s. 506–517.

oraz sieci innowacyjne<sup>8</sup>. Efektywna organizacja powiązań uczelni z gospodarką wymaga rozwoju wyspecjalizowanych podmiotów (ośrodków innowacji) działających na styku nauki i biznesu oraz umiejętnie respektujących specyfikę obydwu środowisk. Tak zwany uniwersytet trzeciej generacji jest kreatywny i przedsiębiorczy, zajmuje się edukacją, badaniami i komercjalizacją *know-how*, generuje wartości dodane dla gospodarki i społeczeństwa.

### 3. Kanały transferu wiedzy a dyscyplina naukowa

Obserwując relacje pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwem, można wskazać przynajmniej następujące typy więzi:

1. Współpraca strategiczna: udział firm w procesie dydaktycznym i orientacji badawczej uczelni, udział uczelni w orientacji badawczo-rozwojowej firmy.
2. Współpraca na bazie umów o współpracę: umowa licencyjna, zlecenie wykonania badań przez uczelnię na rzecz firmy, konsulting uczelni na rzecz firmy, zlecenie wykonania np. prototypu.
3. Współpraca w ramach szkoleń i edukacji: szkolenia personelu firmy, wymiana kadr, uczestnictwo pracowników firmy w procesie dydaktycznym na uczelni, praktyki studenckie w siedzibie firmy.
4. Wspólne przedsięwzięcia: współpraca w ramach tworzenia *spin-off*, wspólne projekty B+R, wspólny rozwój technologii, udział we wspólnych przedsięwzięciach (firmach/jednostkach B+R/ jednostkach transferu technologii).
5. Wykorzystanie infrastruktury: wykorzystanie laboratoriów uczelnianych przez firmy, wykorzystanie pomieszczeń uczelnianych przez firmy, lokalizacja firm w uczelnianych parkach naukowych, użycie infrastruktury firmy na rzecz uczelni.
6. Współpraca nieformalna.
7. Uczestnictwo w „otwartych dniach” w uczelni.
8. Inne formy współpracy.

Forma przepływu wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami różni się i jest uzależniona od rodzaju dyscypliny naukowej<sup>9</sup>. Badania ankietowe przeprowadzone na uczelniach wyższych Australii, w których analizowano relacje w zakresie dziewięciu rodzajów wymiany wiedzy między przedsiębiorstwami z 49 sektorów gospodarczych, wykazały pewne zależności.

---

<sup>8</sup> Szerzej na temat roli i miejsca uniwersytetu w procesach innowacyjnych pisze Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydaw. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2010, s. 159–230.

<sup>9</sup> Szerzej na ten temat pisze: Szarucki M., Kanały transferu wiedzy a dyscyplina naukowa. W: *Nauka i Gospodarka* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl](http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl).

Doris Schartinger (i in.) podkreślają, że współpraca w zakresie badań, a w mniejszym stopniu również mobilność personelu, odgrywają istotną rolę w przypadku takich dziedzin naukowych, jak: chemia, biotechnologia, inżynieria oraz technologie informatyczne. Ponadto przełomowe odkrycia naukowe w biotechnologii trafiają do przemysłu przeważnie przez uczelniane firmy typu *spin-off*, bazujące na wspólnych projektach badawczych prowadzonych przez grupy badawcze światowej klasy profesorów, którzy zarazem są właścicielami tych firm. Niemniej jednak w transferze wiedzy z dyscyplin inżynierskich mają znaczenie takie czynniki, jak: wspólne oraz kontraktowe badania, mobilność pracowników oraz podaż studentów. Z kolei w ekonomii oraz innych naukach społecznych, a szczególnie w sektorze usług, mobilność personelu oraz szkolenia dla firm stanowią najważniejsze formy interakcji.

Z powyższych rozważań wynika, że badania wspólne (kolaboracyjne) i kontraktowe, podaż studentów oraz transfer działalności prowadzonej przez uczelniane biura transferu wiedzy są szczególnie ważną formą transferu wiedzy z zakresu inżynierii czy innych dziedzin technologii produkcji. Z kolei patenty i publikacje są relatywnie bardziej ważne dla transferu wiedzy z zakresu nauk o życiu (*life science*) czy nauk przyrodniczych (*natural science*). Kontakty nieformalne są natomiast równie ważne we wszystkich dyscyplinach naukowych<sup>10</sup>. Ponadto dyfuzja różnych rodzajów wiedzy o zróżnicowanym stopniu kodyfikacji i wcielenia w artefakty technologiczne wymagać może zastosowania różnych rodzajów kanałów transferu. Firmy typu *spin-off* oraz mobilność pracowników są szczególnie przydatne w procesie komercjalizacji przełomowych odkryć naukowych.

Dyscyplina wiedzy może mieć wpływ na wybór odpowiedniego kanału transferu wiedzy z uczelni wyższej do przemysłu. Inną kwestią jest fakt, że w polskich realiach nie jest widoczna współpraca szkół wyższych regionu w prowadzeniu badań tak, aby poprzez komplementarność specjalizacji uzyskać efekt synergii. Przeciwnie, widoczna jest rywalizacja uczelni prowadząca do rozdrobnienia i dekoncentracji kapitału intelektualnego regionu.

#### **4. Syntetyczna ocena poziomu innowacyjności regionu kujawsko-pomorskiego**

Elementem kluczowym, a zarazem warunkiem koniecznym współpracy świata nauki ze światem biznesu jest istnienie określonego potencjału innowacyjności w regionie. Z tego względu punktem wyjścia do przedmiotowego opracowania jest zidentyfikowanie aktualnego miejsca, w którym – w skali kraju – znajduje się obecnie województwo kujawsko-pomorskie pod względem potencjału innowacyjnego.

---

<sup>10</sup> Bekkers R., Bodas Freitag I.M., Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?. *Research Policy* 2008, Vol. 37.

W odniesieniu do skali całego kraju, pod względem syntetycznego wskaźnika innowacyjności gospodarki (GII), województwo kujawsko-pomorskie znajduje się poniżej średniej krajowej. Taka sytuacja oznacza, że należąc w kraju do grupy regionów słabszych pod względem innowacyjności, na tle całej Unii Europejskiej i – szerzej – na tle wiodących gospodarek świata województwo kujawsko-pomorskie cechuje niska lub nawet bardzo niska innowacyjność gospodarki<sup>11</sup>.

Podobne wnioski płyną z badania *Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologię European Innovation Scoreboard*<sup>12</sup>, przeprowadzonego na zamówienie Ministerstwa Gospodarki. Raport ten pokazuje, że we wszystkich analizowanych kategoriach województwo kujawsko-pomorskie zajmowało dalsze miejsca, przy czym najwyższe miejsce (4) zajęło w ramach kategorii nakłady na działalność innowacyjną w % obrotu. Wysoka pozycja regionu w tej kategorii wiąże się z wysokim udziałem przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R w regionie. Najniższe (ostatnie, 16 miejsce) województwo kujawsko-pomorskie zajmuje w dwóch kategoriach: nowe wnioski patentowe zgłaszane do Europejskiego Urzędu Patentowego (ang. European Patent Office – EPO) w przeliczeniu na 1 mln ludności, oraz zasoby ludzkie w nauce i technice (Human Resources In Science and Technology, HRST) jako % ludności. Również bardzo niskie, 14 miejsce województwo zajmuje w kategorii zatrudnienie w usługach wysokiej techniki, jako % ogółu zatrudnionych. Zgodnie z tą analizą region kujawsko-pomorski pod względem innowacyjności znalazł się na odległym 13 miejscu wśród wszystkich regionów Polski<sup>13</sup>.

Ważnym miernikiem innowacyjnego potencjału województwa jest ocena poziomu jego atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności zaawansowanej technologicznie. Wyniki badań realizowanych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową prowadzą do wniosku, że przy generalnie niskiej pozycji województwa wysoką pozycję zajmuje podregion bydgosko-toruński<sup>14</sup>, w zakresie m.in. relatywnie wysokiej koncentracji w przeliczeniu na 1000 mieszkańców firm sektora ICT (technologie informacyjne i telekomunikacyjne). Taka koncentracja przed-

---

<sup>11</sup> *Analiza wpływu wsparcia udzielonego w ramach Działania 2.6 ZPORR na wzrost współpracy pomiędzy jednostkami B+R oraz przedsiębiorstwami*. Toruń: TARR S.A., 2010.

<sup>12</sup> Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008, a także: *Ekspertyza. Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologię European Innovation Scoreboard* [on-line]. Radom 2008 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/3B2E3AC5-CBDE-47D4-AF6A3ED270D74965/52556/Ekspertyza.pdf>.

<sup>13</sup> *Analiza wpływu wsparcia udzielonego w ramach Działania 2.6 ZPORR na wzrost współpracy pomiędzy jednostkami B+R oraz przedsiębiorstwami*. Toruń: TARR S.A., 2010.

<sup>14</sup> Zob. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*. Warszawa 2008, s. 29–30 oraz 34, gdzie wskazano na najwyższą atrakcyjność inwestycyjną podregionu bydgosko-toruńskiego dla działalności zaawansowanej technologicznie. Zob. też: Guzik R., *Przestrzenne zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w Polsce*. W: Górzyński M., Woodward R. (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki*. Warszawa: CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2004, s. 33–36, gdzie wskazano na podregion bydgosko-toruński jako na obszar o bardzo wysokiej koncentracji firm z sektora ICT.

siębiorstw z wysoce technologicznie zaawansowanego sektora stwarza korzystne warunki do wzrostu innowacyjności gospodarki.

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego zauważają potrzebę poprawy swojego potencjału innowacyjnego. Niestety w małym zakresie odczuwają potrzebę zwiększania współpracy z instytucjami naukowymi, w tym badawczo-rozwojowymi, oraz zwiększenia zakresu inwestycji o działania B+R. Wśród barier rozwoju potencjału innowacyjnego kujawsko-pomorscy przedsiębiorcy wskazują m.in. takie czynniki, jak:

- utrudniony dostęp do środków finansowych,
- utrudniony dostęp do instytucji wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność,
- wysokie koszty pozyskiwania informacji,
- trudny dostęp do wiedzy o nowych technologiach.

W województwie przedsiębiorstwa mają utrudniony dostęp do finansowania innowacyjnych projektów. Nie mają tu siedziby instytucje finansowe typu *venture capital* (kapitał podwyższonego ryzyka) czy *seed capital* (kapitał zalążkowy). Brakuje też bezzwrotnego finansowania wspierającego zakup prac badawczo-rozwojowych. Jednak regionalne instytucje otoczenia biznesu, w tym Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego czy też Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców, starają się uzupełnić lukę w ofercie dostępnych instrumentów finansowych.

## **5. Możliwości finansowania wsparcia nauki z biznesem ze środków europejskich w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego**

Każde województwo ma swój regionalny program operacyjny (RPO), czyli pulę środków z Unii Europejskiej do wydania w latach 2007–2013, dzięki którym regiony mają się rozwijać. Kujawsko-pomorskie dostało z Brukseli na swój RPO 951 mln EUR (3,7 mld PLN). Pieniądze trafiają do samorządów, m.in. na drogi i inne inwestycje komunalne, na uczelnie oraz do przedsiębiorców, którzy kupują nowy sprzęt, rozszerzają zakres działalności, rozbudowują hale produkcyjne i tworzą nowe miejsca pracy. Marszałek dzieli dotacje w konkursach. W województwie kujawsko-pomorskim w ramach osi priorytetowej 5. *Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw*, której celem jest wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego, w tym wzrost ich potencjału ekonomicznego, innowacyjnego, przedsiębiorczości oraz zwiększenie zatrudnienia wyodrębniono następujące działania<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> Szczegółowe omówienie poszczególnych działań znajduje się w: *Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013. Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego*

- 5.1. *Rozwój instytucji otoczenia biznesu*
- 5.2. *Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw*
  - Poddziałanie 5.2.1. Wsparcie inwestycji mikroprzedsiębiorstw*
  - Poddziałanie 5.2.2. Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw*
- 5.3. *Wspieranie przedsiębiorstw w zakresie dostosowania do wymogów ochrony środowiska*
- 5.4. *Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii*
- 5.5. *Promocja i rozwój markonnych produktów*
- 5.6. *Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje*

Spśród wymienionych i realizowanych działań na uwagę zasługuje działanie 5.4, którego celem jest wykorzystanie potencjału nauki i jednostek B+R dla wzrostu konkurencyjności regionu. Pomoże to wpłynąć na wzrost efektywności współpracy świata nauki z przedsiębiorstwami.

W ramach działania 5.4. *Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii* marszałek województwa podzielił środki, wyróżniając: projekty kluczowe i projekty konkursowe.

W ramach działania w latach 2007–2013 przeprowadzono dwa konkursy:

- w dniu 21 września 2010 r. przekroczona została wartość 130% alokacji środków przewidzianych w ramach konkursu nr RPOWKP nr 48/V/5.4/2010 dla działania 5.4 i zakończono nabór wniosków, których złożono 9. Po uzyskaniu pozytywnej oceny na etapie oceny formalnej 6 wniosków o dofinansowanie projektów zostało przekazanych do następnego etapu, oceny merytorycznej. W wyniku przeprowadzonej oceny merytorycznej uznano, że 2 wnioski o dofinansowanie projektów nie spełniają kryteriów merytorycznych, wobec czego uzyskały one negatywną ocenę. Wnioskodawcy pozostałych 4 wniosków o dofinansowanie projektów (firmy biznesmena R. Karkosika) w trakcie trwania oceny merytorycznej wycofali wnioski o dofinansowanie projektów z dalszej procedury oceny<sup>16</sup>.
- 2 marca 2012 r. zakończono nabór wniosków preselekcyjnych o dofinansowanie projektów w ramach konkursu Nr RPOWKP 77/V/5.4/2011 dla działania 5.4. W ramach naboru złożonych zostało 16 wniosków o dofinansowanie projektów na łączną kwotę 10 768 020,50 PLN wnioskowanego dofinansowania. Termin rozstrzygnięcia konkursu przewiduje się na kwiecień 2013 r.

Natomiast w ramach projektów kluczowych marszałek województwa przeznaczył środki na realizację następujących projektów:

- Vouchery badawcze. Realizowany przez Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców *Program pilotażowy w województwie kujawsko-*

---

*Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 (Uszczegółowienie RPO).* Toruń, wrzesień 2011, s. 96–128.

<sup>16</sup> Ciechoński T., Nikt nie zasłużył na dotację – w puli było 38 mln. *Gazeta Wyborcza* z 03.11.2011 r.

pomorskim „Voucher badawczy” ma ułatwić transfer wiedzy i doświadczeń ze sfery badań i do biznesu<sup>17</sup>. Istotą projektu jest zakup przez przedsiębiorstwo, w ramach bezzwrotnej dotacji, usług badawczo-rozwojowych od jednostek naukowych (na przykład uczelni wyższej lub samodzielnego instytutu badawczego). Uzyskane wyniki badań firma będzie mogła wykorzystać do wprowadzenia u siebie innowacji produktowej lub procesowej. Planuje się, że z pomocy tej skorzysta co najmniej 170 innowacyjnych przedsiębiorstw z regionu. Dostępne będą dwa rodzaje voucherów badawczych – do 25 tys. PLN na rozpoczęcie współpracy przez przedsiębiorcę z jednostką badawczą oraz do 50 tys. PLN na rozwój współpracy z jednostką badawczą.

Dzięki projektowi Voucher Badawczy nastąpi stymulacja wykorzystania infrastruktury badawczo-rozwojowej i innych działań wspierających transfer technologii przewidzianych w projektach kluczowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013<sup>18</sup>.

Efekty przeprowadzonych konkursów w ramach projektu pilotażowego voucher badawczy zaprezentowano poniżej.

Konkurs	Rezultaty
Konkurs 1	Zarząd Kujawsko-Pomorskiego Związku Pracodawców i Przedsiębiorców przyjął w lutym 2012 r. do dofinansowania 58 wniosków. W porównaniu z podobnymi konkursami ogólnopolskimi, w których można było uzyskać wsparcie na badania naukowe, prace badawczo-rozwojowe i badania na zgodność z normami, kujawsko-pomorscy przedsiębiorcy mile zaskoczyli realizatorów projektu frekwencją i jakością merytoryczną projektów. Do Biura Projektu wpłynęło 76 wniosków, z czego 58 zostało rozpatrzonych pozytywnie. Z wniosków, które otrzymały wsparcie, 49 dotyczyło pierwszego kontaktu z jednostką naukową, a 9 rozwoju podjętej już współpracy. Najwięcej planowanych przedsięwzięć badawczych związanych jest z innowacyjnością w dziedzinie elektroniki, informatyki i telekomunikacji – 21, następnie chemii, biotechnologii i przemysłu spożywczego – 14, przemysłu mechanicznego – 12, budownictwa i materiałów budowlanych.

<sup>17</sup> Szczegółowe informacje na temat projektu znajdują się na: [http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1\\_8-ogloszenie\\_o\\_konkursie.html](http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1_8-ogloszenie_o_konkursie.html).

<sup>18</sup> Firma Druk-Intro SA z Inowrocławia, która rozpoczęła współpracę z UTP w Bydgoszczy w ramach opisanego projektu voucher badawczy w konkursie zorganizowanym w 2012 roku przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego wygrała w kategorii innowacyjna technologia. Firma wpadła na pomysł, którego dotąd w branży poligraficznej na świecie nikt nie stosował. W linii produkcyjnej zamontowała chromatograf i urządzenie czyszczące-suszące, dzięki czemu może wyeliminować lotne związki chemiczne w produkcji książeczek dla dzieci. Za: Ciechoński T., Nasze firmy przyszłości. Zobacz, czym się zajmują. *Gazeta Wyborcza. Dodatek Toruń* z 19.10.2012 r.

	nych – 6, natomiast 5 w zakresie innych zagadnień. Najwięcej projektów zrealizują wydziały Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy – 31 wniosków; następnie Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy – po 7 wniosków, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy – 2 wnioski, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu – 1 wniosek. 10 wniosków dotyczy różnych jednostek naukowych spoza województwa kujawsko-pomorskiego.
Konkurs 2	W dniu 30 marca 2012 r. zakończył się drugi nabór wniosków w projekcie. O dotacje na innowacyjne badania ubiegali się 72 przedsiębiorców (w tym 53 dotyczyło pierwszego kontaktu z jednostką naukową, a 19 rozwoju podjętej już współpracy). Przedłożone projekty dotyczyły dziedzin mechaniki, elektromechaniki i elektrotechniki – 26 wniosków, oraz projektów z dziedziny informatyki i telekomunikacji – 24 wnioski. Wniosków dotyczących biotechnologii, chemii i przetwórstwa spożywczego złożono łącznie 7, a dotyczących budownictwa – 4. Wniosków z innych dziedzin było 11. Połowa wnioskodawców (36) zakłada współpracę z Uniwersytetem Technologiczno-Przyrodniczym im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy. Współpracę z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu (łącznie z Collegium Medicum w Bydgoszczy) planuje 9 przedsiębiorców, z Wyższą Szkołą Gospodarki – 8, Uniwersytetem Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy – 3, Wyższą Szkołą Bankową – 2 i Bydgoską Szkołą Wyższą – 1. Zlecenie badań Przemysłowemu Instytutowi Automatyki i Pomiarów – Oddział Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Sterowania Napędów w Toruniu planują 3 firmy. Pozostałe wnioski – 10 – dotyczą współpracy z instytucjami naukowymi spoza województwa kujawsko-pomorskiego.
Konkurs 3	W zakończonym w czerwcu 2012 r. trzecim naborze wniosków przedsiębiorcy złożyli 59 wniosków. 38 dotyczy rozpoczęcia, a 21 rozwoju współpracy z jednostką naukową <sup>19</sup> . Wnioski dotyczą: mechaniki, elektromechaniki i elektrotechniki – 24, informatyki i telekomunikacji – 19, biotechnologii, chemii i przetwórstwa spożywczego – 10, budownictwa – 1, innych dziedzin gospodarki – 5. Przedsiębiorcy chcą współpracować z następującymi instytucjami naukowymi z województwa kujawsko-pomorskiego: Uniwer-

<sup>19</sup> Spośród złożonych 59 wniosków: 11 odpadło na ocenie formalnej, a 4 na merytorycznej. Pozostałe wnioski uzyskały dofinansowanie. Za: Wyniki 3. naboru wniosków w projekcie Voucher. W: *Voucher Badawczy* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1\\_36wyniki\\_3\\_naboru\\_wnioskow\\_w\\_projekcie\\_voucher\\_badawczy.html](http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1_36wyniki_3_naboru_wnioskow_w_projekcie_voucher_badawczy.html).



	<p>sytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy – 30 firm, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy – 11 i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu – 6, po 2 wnioski dotyczą współpracy z: Wyższą Szkołą Bankową w Toruniu, Wyższą Szkołą Gospodarki w Bydgoszczy, Przemysłowym Instytutem Automatyki i Pomiarów – Oddział Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Sterowania Napędów w Toruniu i Towarzystwem Naukowym w Toruniu. 6 przedsiębiorców wybrało do współpracy jednostki naukowe poza województwem kujawsko-pomorskim<sup>20</sup>.</p>
Konkurs 4	<p>Ostatni nabór wniosków o udzielenie wsparcia w formie vouchera badawczego zakończył się 28 września 2012 r. O dotacje na innowacyjne badania ubiegało się 76 przedsiębiorców. Odrzucono 28 wniosków (18 uzyskało negatywną ocenę formalną, a 10 merytoryczną), pozostałe 48 wniosków rozpatrzono pozytywnie. Z wniosków, które otrzymały wsparcie, 10 dotyczyło pierwszego kontaktu z jednostką naukową (4 wnioski pomimo pozytywnej oceny nie uzyskały dofinansowania z powodu braku środków finansowych), a 30 rozwoju podjętej już współpracy (4 wnioski pomimo pozytywnej oceny nie uzyskały dofinansowania z powodu braku środków finansowych). Łącznie więc wsparcie uzyskało 40 firm (8 firm pomimo pozytywnej oceny nie uzyskało dofinansowania z powodu braku środków finansowych).</p>

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych Kujawsko-Pomorskiego Związku Pracodawców i Przedsiębiorców. W: *Voucher Badawczy* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.vb.kpzpip.pl/>.

- Budowa Interdyscyplinarnego Centrum Nowoczesnych Technologii (ICNT) UMK w Toruniu. ICNT będzie pierwszą jednostką toruńskiego uniwersytetu, powołaną wyłącznie do prowadzenia badań naukowych. Ich wyniki będą cennym wsparciem dla firm, parków przemysłowych i organizacji naukowo-badawczych. To szansa dla naszego regionu na przyciągnięcie uczonych oraz rozwój własnej kadry naukowej o najwyższych kwalifikacjach. Inwestycja zakończy się w roku 2013. Wzorem dla toruńskich naukowców jest ośrodek w Manchesterze, gdzie inwestycje w programy realizowane wspólnie z przedsiębiorcami wynoszą ok. 20 mln GBP rocznie. W naszpikowanym specjalistyczną aparaturą gmachu fizycy, informatycy, chemicy, biolodzy i inni naukowcy mają pracować ramię w ramię z przedsiębiorcami. Będą oni mieli do dyspozycji aż 60 nowoczesnych laboratoriów. W badaniach mają uczestniczyć także uczeni z innych ośrodków, kra-

<sup>20</sup> Voucher badawczy – zakończony nabór. W: *Mój Region w Europie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-województwa-kujawsko-pomorskiego/aktualnosci/czytaj/items/voucher-badawczy---zakonczone-nabor.17922.html>.

jowych i zagranicznych – uczelnia ma już listę pierwszych projektów. W planach są m.in. prace nad innowacyjnymi terapiami nowotworów, nowymi zastosowaniami tomografów optycznych, plastrami z przedzy niewielkiego owada – chruścika, badania nad ludzkimi emocjami, temperamentem i zaburzeniami psychicznymi. Ciekawie zapowiadają się też prace z pogranicza chemii, biologii i medycyny: naukowcy spróbują analizować wydychane powietrze w taki sposób, by błyskawicznie wykrywać raka płuc i narządów przewodu pokarmowego<sup>21</sup>.

Z pewnością otwarcie ICNT będzie miało wpływ na propagowanie i rozwój przedsiębiorczości akademickiej w regionie. Trzeba mieć nadzieję, że ICNT w niedalekiej przyszłości osiągnie podobny rozmach działalności jak Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Centrum to uważane jest w kraju za wzór do naśladowania, a jego sukces udowadnia, że i w Polsce można osiągać wymierne wyniki.

- Laboratoria badawcze na miarę XXI wieku na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy. Za ponad 57 mln PLN uczelnia modernizuje swoją infrastrukturę, tworząc i wyposażając Regionalne Centrum Innowacyjności. Projekt budowy tego centrum zakłada utworzenie 28 specjalistycznych regionalnych laboratoriów badawczych na wszystkich wydziałach bydgoskiego Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego. Będą w nich prowadzone badania w dziedzinie nauk technicznych i przyrodniczych. Przez półtora roku realizacji przedsięwzięcia zmodernizowano już pomieszczenia 14 laboratoriów wydziałowych, do 9 zakupiono nowoczesne urządzenia, sprzęt laboratoryjny i specjalistyczne oprogramowanie komputerowe. Zakończono już adaptację i w pełni wyposażono 4 pracownie:
  - Laboratorium Badań Własności Mechanicznych oraz Składu Chemicznego Materiałów Konstrukcyjnych,
  - Regionalne Centrum Badania Żywności i Urządzeń Przemysłu Spożywczego,
  - Laboratorium Badań Urządzeń Elektrycznych Niskiego Napięcia i Jakości Produkcji,
  - Centrum Digitalizacji i Przetwarzania Informacji Naukowo-Technicznej.

Zdaniem prof. Antoniego Bukaluka, rektora UTP: [...] *przy pomocy powstałej sieci laboratoriów Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy animować będzie rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw, także tych, które nie posiadają odpowiedniego zaplecza naukowo-badawczego. Stworzy to warunki dla usprawnienia transformacji i transferu wiedzy oraz do-*

---

<sup>21</sup> Szerzej na temat szczegółowych planów ICNT patrz: Waloch N., *UMK: Chruścik zagości w naukowej kuźni. Gazeta Wyborcza* z 11.05.2011 r., a także Czarnecki M., *Naukowcy zrobią biznes na swoich wynalazkach. Gazeta Wyborcza* z 27.01.2010 r.

*świadczeń ze sfery badań i rozwoju do zastosowań praktycznych, a także pomoże wpłynąć na wzrost efektywności współpracy świata nauki z przedsiębiorcami<sup>22</sup>.*

## 6. Podsumowanie

Zastosowanie zdobyczy wiedzy w praktyce wymaga podjęcia wielu prób, eksperymentów, z których jedynie niewielki odsetek kończy się powodzeniem. O komercjalizacji badań naukowych mówi się wtedy, kiedy efekty prac w postaci rozwiązań innowacyjnych zostaną wdrożone do praktyki gospodarczej.

W polskich warunkach budowa nowoczesnych relacji nauka-gospodarka to nowe wyzwanie. Nauka przez cały okres powojenny rozwijała się w oderwaniu od praktyki gospodarczej, gdyż przemysł z poprzedniej epoki nie był zainteresowany innowacjami. Realizowane już od ponad 20 lat zmiany systemowe w niewielkim stopniu dotknęły naukę i sektor B+R, stąd można stwierdzić, że w Polsce biznes akademicki jest na etapie raczkowania. Niemniej pojawia się potrzeba nowego zdefiniowania relacji uniwersytetu z biznesem, a w konsekwencji nowego modelu szkoły wyższej, szeroko współpracującej i budującej przewagę konkurencyjną najbliższego otoczenia. Nowoczesny uniwersytet buduje elastyczne powiązania społeczne, gospodarcze i regionalne z otoczeniem, współtworząc partnerstwo akademicko-gospodarcze oraz sieci innowacyjne. Efektywna organizacja powiązań uczelni z gospodarką wymaga rozwoju wyspecjalizowanych podmiotów (ośrodków innowacji) działających na styku nauki i biznesu oraz umiejętnie respektujących specyfikę obydwu środowisk. Tak zwany uniwersytet trzeciej generacji jest kreatywny i przedsiębiorczy, zajmuje się edukacją, badaniami i komercjalizacją *know-how*, generuje wartości dodane dla gospodarki i społeczeństwa.

Na dziś współpraca nauki z biznesem oznacza często łączenie ognia z wodą. Z obu stron mamy do czynienia z krzywdzącymi stereotypami: „nawiedzony naukowiec” kontra „niedouczony przedsiębiorca”<sup>23</sup>. Czas pokaże, jak rozwinie się współpraca biznesu i nauki w Polsce oraz w regionie kujawsko-pomorskim, która na dzień dzisiejszy jest w początkowym okresie rozwoju. Z pewnością znajdą się zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele kadry naukowej, którzy chętnie w imię wspólnych interesów podejmą taką współpracę, przyczyniając się tym samym do podniesienia innowacyjności regionu oraz zwiększenia konkurencyjności

---

<sup>22</sup> Regionalne Centrum Innowacyjności rośnie dzięki RPO. W: *Kujawsko-Pomorskie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17827&Itemid=126](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=17827&Itemid=126).

<sup>23</sup> Ośrodki transferu technologii dla komercjalizacji. W: *OPI* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.opi.org.pl/pl/aktualnosci/art25,osrodki-transferu-technologiei-dla-komercjalizacji.html>.

zarówno przedsiębiorstw, jak i uczelni<sup>24</sup>. Każdy, niezależnie od jego wielkości, zrealizowany wspólny projekt przedsiębiorstwa i uczelni będzie powodował pozytywną zmianę nastawień społecznych i pogłębianie kultury przedsiębiorczości w środowisku naukowym. Na obecnym etapie rozwoju tego nurtu w Polsce jest to bardzo istotne. Efekty współpracy obu sfer pozostaną nie bez znaczenia dla regionu, w którym będzie się ona odbywała. W wyniku rozwoju akademickiej przedsiębiorczości swoje zastosowanie w przemyśle mogą znaleźć opracowane w uczelnianych laboratoriach innowacyjne technologie, produkty, itp. Korzyścią dla przemysłu może być także bezpośrednie angażowanie pracowników naukowych do badań prowadzonych w przedsiębiorstwach. Takie rozwiązania będą jednak wymagały wypracowania zasad (modelu) współpracy, zadawalających obie strony.

Z badania fokusowego przeprowadzonego w ramach projektu inLAB – Innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu – grupa: Przedsiębiorcy wynika, iż współpraca z ośrodkami naukowymi i uczelniami wyższymi wykracza poza granice regionu. Dominujące kontakty badanych przedsiębiorców z uczelniami wyższymi wykraczają poza województwo kujawsko-pomorskie, co powodowane jest faktem, że ośrodki w regionie jak dotąd nie oferują adekwatnych do oczekiwanych badań i działań wdrożeniowych, a firmy z województwa współpracują z politechnikami w Warszawie, Gdańsku oraz Wrocławiu<sup>25</sup>. Niemniej opisane powyżej i sfinansowane ze środków europejskich projekty powinny dać w niedalekiej przyszłości wymierne korzyści w zakresie współpracy nauki z biznesem, przyczyniając się tym samym do zwiększenia konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i uczelni województwa kujawsko-pomorskiego.

## Literatura

- Analiza wpływu wsparcia udzielonego w ramach Działania 2.6 ZPORR na wzrost współpracy pomiędzy jednostkami B+R oraz przedsiębiorstwami.* Toruń: TARR S.A., 2010.
- Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008.* Warszawa 2008.

---

<sup>24</sup> Na terenie województwa kujawsko-pomorskiego działa 5 publicznych szkół wyższych, 17 niepublicznych oraz 3 seminaria duchowne. Spośród szkół publicznych tylko jedna, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy, jest uczelnią, której zasadniczy profil jest nakierowany na kształcenie w kierunkach technicznych. Pozostałe szkoły publiczne prowadzą kształcenie przede wszystkim w kierunkach nietechnicznych. Wśród niepublicznych szkół wyższych niepublicznych zdecydowanie przeważają szkoły kształcące w kierunkach nietechnicznych (głównie w kierunkach humanistycznych, prawniczych, ekonomicznych), a te, które kształcą także w kierunkach technicznych, są nieliczne i mają niewielką liczbę studentów (np. Wyższa Szkoła Środowiska w Bydgoszczy czy Wyższa Szkoła Zarządzania Środowiskiem w Tucholi).

<sup>25</sup> Markiewicz P., Ratajczak R., *Raport z badania fokusowego w ramach projektu inLAB – Innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu. Grupa: Przedsiębiorcy.* Bydgoszcz 2011, s. 3.

- Bekkers R., Bodas Freitag I.M., Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?. *Research Policy* 2008, Vol. 37.
- Ciechoński T., Nasze firmy przyszłości. Zobacz, czym się zajmują. *Gazeta Wyborcza. Dodatek Toruń* z 19.10.2012 r.
- Ciechoński T., Nikt nie zastąpił na dotację – w puli było 38 mln. *Gazeta Wyborcza* z 03.11.2011 r.
- Czarnecki M., Naukowcy zrobią biznes na swoich wynalazkach. *Gazeta Wyborcza* z 27.01.2010 r.
- Ekspertyza. Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologie European Innovation Scoreboard* [on-line]. Radom 2008 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/3B2E3AC5-CBDE-47D4-AF6A-3ED270D74965/52556/Ekspertyza.pdf>.
- Guzik R., Przestrzenne zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w Polsce. W: Górzyński M., Woodward R. (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki*. Warszawa: CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2004. Zeszyty Innowacyjne; nr 2.
- Innowacje to odwaga myślenia. W: *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/zdaniem-ministra/zdaniem-ministra/arttykul/innowacje-to-odwaga-myślenia/>.
- Markiewicz P., Ratajczak R., *Raport z badania fokusowego w ramach projektu inLAB – Innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu. Grupa: Przedsiębiorcy*. Bydgoszcz 2011.
- Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydaw. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2010.
- Matusiak K.B., Guliński J. (red.), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*. Warszawa: PARP, 2010. ISBN 978-83-7633-081-5.
- Niewińska A., Nauka, społeczeństwo i biznes muszą współdziałać. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009 r.
- Nowakowska A., Wielowiejska D., Nauka pod rękę z biznesem za 1 proc. *Gazeta Wyborcza* z 18.05.2012 r.
- Ośrodki transferu technologii dla komercjalizacji. W: *OPI* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.opi.org.pl/pl/aktualnosci/art25,osrodki-transferu-technologiei-dla-komercjalizacji.html>.
- Rasmussen E., Government Instruments to support the commercialization of university research: Lesson from Canada. *Technoovation* 2008, Vol. 28.
- Regionalne Centrum Innowacyjności rośnie dzięki RPO. W: *Kujawsko-Pomorskie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17827&Itemid=126](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=17827&Itemid=126).
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013. Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 (Uszczegółowienie RPO)*. Toruń, wrzesień 2011.

- Szarucki M., Kanaly transferu wiedzy a dyscyplina naukowa. W: *Nauka i Gospodarka* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl](http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl).
- Szczerek Z., Dlaczego Polska nie jest naukową potęgą? W: *Interia.pl* [on-line]. [Dostęp 11.10.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://fakty.interia.pl/tylko\\_u\\_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240](http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240).
- Voucher badawczy – zakończony nabór. W: *Mój Region w Europie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-województwa-kujawsko-pomorskiego/aktualnosci/czytaj/items/voucher-badawczy---zakonczone-nabor.17922.html>.
- Waloch N., UMK: Chruścik zagości w naukowej kuźni. *Gazeta Wyborcza* z 11.05.2011 r.
- Wyniki 3. naboru wniosków w projekcie Voucher. W: *Voucher Badawczy* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1\\_36-wyniki\\_3\\_naboru\\_wnioskow\\_w\\_projekcie\\_voucher\\_badawczy.html](http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1_36-wyniki_3_naboru_wnioskow_w_projekcie_voucher_badawczy.html).

## OUTSOURCING W OBLICZU KRYZYSU

*Anna Grześ*

**Abstrakt:** Celem artykułu jest próba zidentyfikowania skali outsourcingu oraz zmian w nim zachodzących w ostatniej dekadzie. Zauważa się, że w ostatniej dekadzie outsourcing stał się popularnym narzędziem podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Kryzys finansowy nie zahamował procesów outsourcingowych, jednak nieznacznie je spowolnił w roku 2009, zmodyfikował pod względem złożoności wydzielanych procesów i zróżnicował geograficznie. W dalszym ciągu najważniejszymi dostawcami usług outsourcingowych są firmy z Chin w sektorze produkcji i z Indii – w sektorze usług. Na znaczeniu zyskały kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, kryzysy.

**JEL Classifications:** L24 – Contracting Out; Joint Ventures; Technology Licensing; G01 – Financial Crises; F63 – Economic Development.

### 1. Wprowadzenie

W obliczu ostatniego kryzysu finansowego naturalną reakcją przedsiębiorstw na pojawiające się symptomy ograniczania aktywności gospodarczej stało się dążenie do optymalizacji kosztów działalności operacyjnej i zatrudnienia. Możliwość realizacji wymienionego celu upatrywano w outsourcingu i powstałym na jego podłożu offshoringu lub nearshoringu części lub całości procesów biznesowych. Wykorzystaniu tego rozwiązania w praktyce sprzyjały: poprawa jakości oferowanych usług przez dostawców, dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i możliwość ich wykorzystania oraz większa świadomo-

mość jego istoty i roli w utrzymaniu efektywności gospodarowania<sup>1</sup>. Dane pokazują, że kryzys finansowy nie zahamował procesów outsourcingowych, jednak zmodyfikował je pod względem złożoności wydzielanych procesów i zróżnicował geograficznie. Wpłynął on pośrednio na zdynamizowanie jednych i spowolnienie drugich procesów. Zmniejszyła się wartość zawieranych kontraktów outsourcingowych, a na mapie świata ważną rolę zaczęły odgrywać, oprócz krajów azjatyckich, także takie lokalizacje, jak kraje Europy Środkowo-Wschodniej (CEE) oraz Ameryki Południowej i Środkowej.

Celem artykułu jest próba zidentyfikowania skali outsourcingu oraz zachodzących w nim zmian. Zmiany te zostaną zaprezentowane na podstawie takich kryteriów, jak: fazy stosowania outsourcingu, wartość eksportu dóbr i usług wybranych gospodarek, przekroju geograficznego procesów związanych z outsourcingiem. Do jego realizacji wykorzystano dane statystyczne wybranych firm konsultingowych oraz WTO, a do ich prezentacji zastosowano głównie metodę analizy opisowej. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zrezygnowano z omówienia czynników warunkujących wskazane zmiany. Mogą być one przedmiotem kolejnych opracowań.

## 2. Ewolucja rozwoju outsourcingu

Od kilkunastu lat outsourcing<sup>2</sup> stał ważną i często wykorzystywaną metodą do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji. Został on uznany za jeden z najbardziej trwałych, choć niepozbawionych krytycznych opinii, trendów przyczyniających się m.in. do optymalizacji ponoszonych kosztów przez organizację<sup>3</sup>. Ewaluował także w czasie. Zmieniał się pod względem celu, zakresu

---

<sup>1</sup> Couto V., Divakaran A., How to Be an Outsourcing Virtuoso, Resilience Report. *Strategy+Business Magazine* [on-line]. 14.09.2006 [Dostęp 10.04.2011], s. 5–11. Dostępny w World Wide Web: <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-09-14-06.pdf>.

<sup>2</sup> Na potrzeby opracowania przyjęto szeroką definicję pojęcia *outsourcingu*, adekwatną do procesów występujących w gospodarce polskiej, którą zastosował R. Nawrocki w raporcie *The Conference Board*. Określa on tę metodę zarządzania [...] jako korzystanie z usług podmiotu zewnętrznego w celu wsparcia procesów biznesowych. Jako podmiot zewnętrzny traktuje się przedsiębiorstwo niepowiązane, jak też wydzieloną część tej samej spółki macierzystej, będącej własnością firmy (tzw. outsourcing kapitałowy) lub przez nią kontrolowanej (outsourcing kontraktowy). W ramach outsourcingu zostały wyodrębnione również takie formy jak: offshoring<sup>2</sup> (czyli korzystanie z usług dostawców z krajów dalej położonych pod postacią dwóch modeli: pierwszy polega na oferowaniu usług outsourcingowych zagranicznym firmom-klientom, drugi zaś na inwestycjach zagranicznych międzynarodowych korporacji, które tworzą jednostki dla swoich oddziałów i centrali), nearshoring (czyli korzystanie z usług dostawców z tego samego lub sąsiednich krajów), obsługa scentralizowana (shared services centre) oraz insourcing (przejęcie z powrotem czynności uprzednio zleconych na zewnątrz). Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006. Wyżwania*. The Conference Board Europe 2006, s. 4.

<sup>3</sup> Sanders N.R. (i in.), A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Supply Chain Management* 2007, Vol. 43 (4), s. 3–15; Häätönen J., Making the locational



wydziałenia, lokalizacji, własności, formy współpracy. Uwzględniając te kryteria, wyróżnia się kilka faz rozwoju (tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyczne cechy faz rozwoju outsourcingu

Fazy rozwoju outsourcingu	I faza	II faza	III faza
Cele zastosowania outsourcingu	Obniżenie kosztów prowadzonej działalności i zatrudnienia	Poprawa jakości świadczonych usług przy wsparciu wysokiej klasy technologii informacyjnych prowadząca do skrócenia cyklu życia produktu, będąca wynikiem rosnącej presji konkurencyjnej i wzrostu oczekiwań klientów.	Wzrost innowacyjności i efektywności, osiągnięcie jeszcze wyższego poziomu jakości usług, zwiększenie zysków dla dostawców.
Zakres wydziałenia	Pojedyncze, proste czynności, zazwyczaj pomocnicze (np. sprzątnięcie, ochrona mienia, opracowanie i utrzymanie strony internetowej, naliczanie plac).	Wydziałenie określonych funkcji/procesów na zewnątrz (np. IT, produkcji lub usług badawczych), mających istotne znaczenie dla organizacji.	Wydziałenie procesów uważanych za tradycyjne kompetencje kluczowe, w tym także takie procesy, jak procesy wiedzy (np. analizy rynku, R&D, sprzedaży).
Formy współpracy	Prosta współpraca z wykonawcą usługi, ograniczająca się do zawarcia umowy, nadzoru i kontroli wykonania.	Dość ścisła współpraca zlecającego i usługodawcy danej usługi, wymagająca delegowania czynności i obowiązków związanych z monitorowaniem kontraktu pracownikowi danej firmy. Współpraca oparta na relacjach partnerskich.	Ścisła współpraca zlecającego i usługodawcy (-ów) (tzw. multisourcing) poprzez delegowanie czynności i obowiązków związanych z monitorowaniem kontraktu przez zespół pracowników oraz wzajemną integrację i budowanie sieci relacji z wyspecjalizowanymi dostawcami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Couto V., Divakaran A., *How to Be an Outsourcing Virtuoso*, Resilience Report. *Strategy + Business Magazine* [on-line]. 14.09.2006 [Dostęp 10.04.2011], s. 5–11. Dostępny w World Wide Web: <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-09-14-06.pdf>; Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. *Zaangażowany outsourcing*. Warszawa: MT Biznes, 2011, s. 64–65; Ciesielska D., Radło M.J., *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: Poltext, 2011, s. 14–15.

choice. A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management* 2009, Vol. 15, s. 61.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, w pierwszej fazie stosowania outsourcingu firmy zmierzały głównie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, przesuując proste czynności lub pomocnicze na zewnątrz, a dążyły do skupienia się na podstawowej działalności (*core business*), przynoszącej im największe korzyści ekonomiczne. W drugiej fazie głównym celem ich działań była poprawa jakości świadczonych usług przy wsparciu wysokiej klasy technologii i przesuwanie wydzielanych obszarów do lokalizacji o niższych kosztach pracy. Sprzyjało to ograniczeniu kosztów operacyjnych funkcjonowania przedsiębiorstw.

W trzeciej fazie firmy koncentrują się przede wszystkim na zwiększeniu innowacyjności oraz dalszym rozwoju. Oprócz procesów biznesowych na zewnątrz wydzielane są działy wymagające specjalistycznej wiedzy, dużej znajomości rynku, jak np. działy badań i rozwoju, badań i analiz (banki), marketingu, oraz sekcje prawne, gdzie motorem zmian staje się vendor outsourcingu<sup>4</sup>, który może dostarczać nowe pomysły, innowacje, być inicjatorem wejścia na nowy rynek czy nawet zmiany dotychczasowego modelu biznesu. W tych usługach związanych z outsourcingiem procesów wiedzy (*knowledge process outsourcing* – KPO) dominują firmy: farmaceutyczne, zaawansowanych technologii oraz banki. Ich relacje w dłuższym czasie powodują korzyści wynikające m.in. z ekonomii skali działania, uwolnienia części własnych zasobów i ich efektywniejszego zagospodarowania w innych obszarach firmy, uruchomienia innowacji będących udziałem obu stron, rozszerzenia kontaktów handlowych.

Reasumując, analiza cech faz rozwoju wskazuje na to, że wykorzystanie outsourcingu jedynie do obniżki kosztów stało się działaniem niewystarczającym do utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Choć zaczęto się koncentrować na innych celach, redukcja poziomu kosztów dalej była jednym z podstawowych celów jego zastosowania. Poziom redukcji całkowitych kosztów wydzielenia i korzyści wynikające ze współpracy są najważniejszymi kryteriami branżowymi pod uwagę przy zawieraniu kontraktów. Na wysokość tych kosztów wpływa wiele czynników, do których należy zaliczyć: rodzaj zleczanych procesów i ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji, liczbę, wielkość i kompetencje wyspecjalizowanych dostawców na rynku, lokalizację dostawcy/-ów<sup>5</sup> i ewentualne ryzyka z nimi związane.

Zmieniające się w ostatnim okresie uwarunkowania zewnętrzne (np. wzrost cen ropy i związanych z tym kosztów transportu z krajów z dalszej lokalizacji, wzrost kosztów pracy np. w Chinach, wydłużające się terminy dostaw, wzrost oczekiwań klientów) powodują, że opłacalność kontraktów outsourcingowych, w szczególności w sektorze produkcji, ulega istotnemu zmniejszeniu<sup>6</sup>. W obli-

---

<sup>4</sup> Vendor outsourcingu to firma przejmująca do wykonania określone procesy biznesowe.

<sup>5</sup> Gupta S., Puranam P., Srikanth, K., *Services sourcing in the banking and financial services: exploding myths and describing emerging best practice*. Capco Institute Research in collaboration with London School of Business, June 2006.

<sup>6</sup> Szerzej w Grześ A., Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw. W: Brdulak H., Dułinić E., Gołębiowski T. (red.), *Funkcjonowanie łańcucha dostaw, aspekty lo-*

czu kryzysu aspekt ten nabiera istotnego znaczenia, gdyż spadek opłacalności kontraktów outsourcingowych oznacza spadek efektywności funkcjonowania podmiotów. Zmusza to je do poszukiwania nowych, bliższych lokalizacji, np. w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, oraz innych sposobów ograniczania kosztów. Z kolei w sektorze nowoczesnych usług biznesowych opartych na wiedzy, obejmującym m.in. procesy prawne i decyzyjne, zarządzanie wiedzą, badania naukowe, analizy biznesowe i audyt usług, istotne znaczenie mają kompetencje pracowników (tzw. *knowledge workers*). Dlatego niezależnie od tego, jaką czynność/proces chcemy zlecić na zewnątrz, obiektywna ocena efektywności procesu wymaga dokładnego oszacowania całkowitych kosztów wydzielenia procesu na zewnątrz (w tym uwzględnienia kosztów transakcyjnych *ex ante* i *ex post*)<sup>7</sup> oraz porównania ich z korzyściami, jakie można uzyskać, stosując outsourcing lub jedną z jego form.

Rynek usług outsourcingowych rozwija w formie centrów usług wspólnych (ang. *shared services centre* – SSC), centrów *business process outsourcing* (BPO), *knowledge process outsourcing* – KPO) lub formie zlecenia niezależnym, niezrzeszonym dostawcom zlokalizowanym w kraju pochodzenia lub poza nim. Pierwsze, wyodrębniane i przekazywane przez firmy do SSC, czynności obejmowały czynności finansowo-księgowe i informatyczne. Zakres funkcji, procesów wydzielanych do SSC rozszerza się i charakteryzuje coraz większą złożonością. Wśród nich znajdują się także twarde elementy zarządzania kadrami (naliczanie płac, obsługa systemu emerytalnego itp.), wsparcie systemów (*help desk*), obsługa *back-office*. Wzrost ilości wydzielanych funkcji oraz procesów wskazuje na opłacalność tego rodzaju przedsięwzięć. SSC, będące niezależnymi, wyodrębnionymi jednostkami wspierającymi korporacje, tworzą zazwyczaj firmy, które mają wiele swoich oddziałów zlokalizowanych w różnych miejscach kraju, kontynentu lub świata. Jak pokazują badania, zdecydowana większość badanych organizacji osiągnęła redukcję kosztów w przedziale od 10% do 20%<sup>8</sup>. Było to możliwe m.in. dzięki zoptymalizowaniu i standaryzacji procesów. Centra usług wspólnych stały się efektywnym narzędziem do ukształtowania jednolitego systemu mierników oraz raportowania (taką opinię wyraziło 74% badanych). Zdaniem 68% respondentów przyczyniły się do wzrostu efektywności w zakresie zarzą-

---

gisticzne, przykłady branżowe. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej*, nr 31, Warszawa 2011, s. 161–182.

<sup>7</sup> Szerzej kwestia ta jest analizowana w Grześ A., Outsourcing w świetle ekonomii kosztów transakcyjnych. W: Pietrucha J. (red.), *Teoria ekonomii wobec przeobrażeń strukturalnych*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2011, s. 113–122.

<sup>8</sup> Badaniem objęto 188 respondentów (CFOs, CEOs, CIOs oraz menedżerowie zarządzający krajowymi, regionalnymi i międzynarodowymi SSC). Por. Łoś-Strychowska E., Centrum usług wspólnych – magia, mit, konieczność. W: Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*. Poznań: Wydaw. Naukowe INPiD UAM, 2007, s. 332.

dzania produktami i cenami, a 62% z nich wskazało na centra usług jako narzędzie do wzrostu efektywności w zarządzaniu ryzykiem<sup>9</sup>.

Podobnie centra BPO zostały utworzone jako niezależni zleceniobiorcy procesów biznesowych związanych np. z księgowością, obsługą klienta, zasobami ludzkimi. Obejmują one proste procesy w standaryzowanej formie. Do ich wykonania niezbędne jest przeszkolenie pracowników, a cena ich pracy jest czterokrotnie niższa niż w przypadku KPO. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klienta, centra przechodzą od obsługi prostych i zestandaryzowanych procesów do coraz bardziej zaawansowanego wsparcia dla biznesu, rozszerzając tym sposobem zakres usług. Do świadczenia usług KPO potrzebne są: specjalistyczna, ekspercka wiedza, umiejętność analitycznego myślenia i podejmowania decyzji, doświadczenie oraz nowoczesne technologie. Nie ma też możliwości pełnego zestandaryzowania procesów, aczkolwiek można podjąć próbę częściowego usystematyzowania procesu przy określonych uwarunkowaniach. Złożoność procesów realizowanych w ramach KPO powoduje, że przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji uwzględnia się gospodarki o wysokim poziomie edukacyjnym, dostarczające duże ilości wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów oraz o relatywnie niższych kosztach pracy.

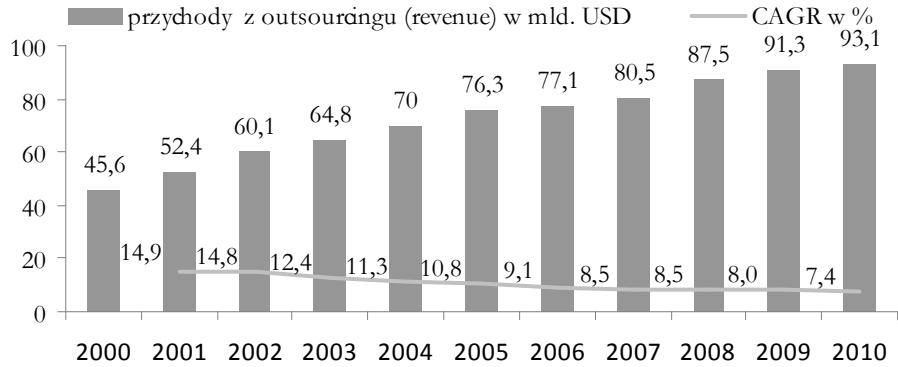
### **3. Outsourcing w liczbach – podstawowe tendencje zmian na rynku światowym**

Pod wpływem zmian zachodzących na rynkach oraz intensywnego rozwoju ICT zakres zleczanych funkcji/procesów włączanych w kontrakty outsourcingowe rozszerzał się i ewaluował w czasie oraz w przestrzeni. Rosła też wartość globalnego rynku outsourcingu procesów biznesowych (BPO) i ITO (rys. 1).

Dane zawarte na rysunku 1 pokazują, że w ujęciu rocznym przychody z aktywnych kontraktów w przemyśle o całkowitej wartości umów ponad 25 mln USD podwoiły się w okresie 2000–2010. Światowy rynek usług outsourcingowych wykazywał tendencję wzrostową, mimo że stopień intensywności tych zmian był dość zróżnicowany. Najwięcej umów zawarto w latach 2000–2005 oraz w roku 2008, po czym wraz z nasilającym się kryzysem nastąpiło spowolnienie dynamiki tempa wzrostu tego rynku. O dużym wzroście wartości zawieranych kontraktów outsourcingowych na dobra i usługi z dostawcami spoza kraju pochodzenia mogą świadczyć wyniki dotyczące wartości eksportu dóbr i usług w latach 2000–2010 (rys. 2). Miernik ten nie odzwierciedla dokładnej wartości kontraktów, niemniej jednak pokazuje ich ogólną tendencję.

---

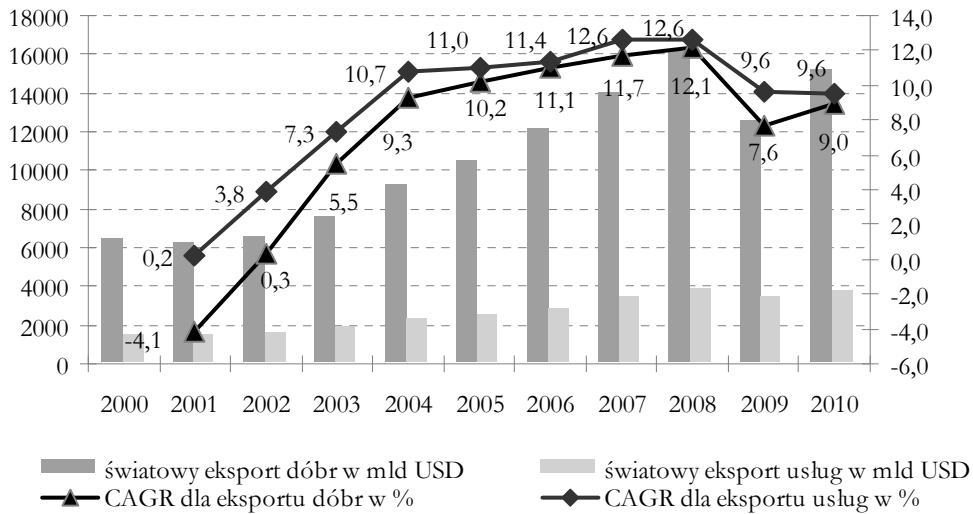
<sup>9</sup> Badanie przeprowadzono w listopadzie 2004 r. i objęto nim 210 pracowników IBM wyższego szczebla zajmujących się finansami i księgowością z 45 krajów. Zob. Łoś-Strychowska E., Centrum usług wspólnych – magia, mit..., dz. cyt., s. 328–332.



\* Roczne przychody oparte na zamówieniach w przemyśle o całkowitej wartości umów ponad 25 mln USD.

Rys. 1. Przychody z outsourcingu i złożona stopa wzrostu (CAGR) w latach 2000–2010

Źródło: The TPI Index 2010, 2011, s. 4, w: *Statista* [on-line]. [Dostęp 26.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000/>.



Rys. 2. Światowy eksport dóbr i usług oraz ich roczna złożona stopa wzrostu CAGR (*compound annual growth rate*) w latach 2000–2010 w mld USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *International Trade Statistics 2011* [on-line]. WTO [Dostęp 10.04.2012], s. 207–208. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf).

Z danych zawartych na powyższym rysunku wynika, że międzynarodowa wymiana dóbr i usług w okresie 2000–2010 wykazuje prawie trzykrotną tenden-

cję wzrostową. Rośnie ona ze zróżnicowanym nasileniem, osiągając na koniec 2008 r. prawie 2,5 wzrost wartości z roku 2004. Tendencja ta wynika z: liberalizacji handlu światowego, skutkującej m.in. rezygnowaniem z samodzielnego wytwarzania dóbr i zastępowania zakupem w tańszych lokalizacjach, oraz postępu technicznego, który szczególnie w przypadku usług umożliwił ich coraz łatwiejsze oraz tańsze przesyłanie na odległość. Nadal jednak w statystykach dominuje eksport dóbr, a usługi stanowią zaledwie ok. ¼ wartości eksportu dóbr. Ich wartość wydaje się zaniżona, gdyż często wliczane są one w cenę towaru.

Wzrostowa tendencja w światowym eksporcie dóbr i usług ulega spadkowi do 12 516 w 2009 r. z 16 120 mld USD w 2008 r. a w eksporcie dóbr i adekwatnie w eksporcie usług do 3386 z 3842 mld USD. Przyczyn tej sytuacji należałoby szukać w mniejszym zapotrzebowaniu na dobra i usługi, co oznacza zahamowanie tempa fuzji i przejęć oraz spowolnienie dynamiki zawierania kontraktów outsourcingowych w reakcji na występujący kryzys (por. rys. 1), gdyż w roku 2010 następuje odwrócenie trendu spadkowego. Spadek eksportu usług był jednak mniejszy niż spadek produkcji dóbr, co może wskazywać na zwiększenie zainteresowania wydziałaniem usług niż produkcji.

Porównując złożoną roczną stopę wzrostu (CAGR) zauważa się, że dynamika eksportu dóbr i usług wykazuje podobną tendencję wzrostową, osiągając w 2008 r. adekwatnie poziom 11,7% i 12,6%. Nieco większa stabilność CAGR występuje w usługach, które w okresie kryzysu także uległy mniejszym wahaniom wskaźnika niż eksport dóbr. W 2008 r. następuje powolniejszy wzrost jego wartości niż w roku 2007, co wydaje się sugerować już pierwsze oznaki zmniejszenia ilości zawieranych kontraktów na skutek spadku zamówień. Rok 2009 wyraźnie potwierdza tendencję spadkową ograniczania zamówień na skutek kryzysu.

W lokalizacjach zagranicznych dominowały kraje Azji Południowo-Wschodniej, głównie Chiny w obszarze produkcji dóbr i Indie w produkcji usług informatycznych i typu *back office*. Udział Chin w eksporcie produkcji przemysłowej w latach 2000–2010 stale się powiększał w szybkim tempie. Wartość eksportu produkcji przemysłowej Chin zwiększyła się siedmiokrotnie, podczas gdy krajów europejskich (EU-27) ok. 2,7-krotnie. W danych WTO gospodarka chińska stała się największym eksporterem, wyprzedzając w końcu 2008 r. gospodarkę niemiecką. O wzroście eksportu gospodarki chińskiej decydowały w dalszym ciągu wspomniane, niższe niż w krajach wysokorozwiniętych, choć rosnące koszty pracy i sukcesywna poprawa jakości wytwarzanych dóbr wynikająca z napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), w szczególności do przemysłu wysokiej technologii. Czynniki te sprzyjały utrzymaniu lub rozszerzaniu istniejących bądź podpisaniu nowych kontraktów outsourcingowych<sup>10</sup>. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zrezygnowano z ich głębszej analizy. Może być ona przedmiotem kolejnych opracowań.

---

<sup>10</sup> *International Trade Statistics*. WTO 2009, s. 35; *International Trade Statistics*. WTO 2011, s. 25.

W eksporcie usług czołowe miejsce od kilku lat zajmują Indie, globalny dostawca usług ITO i BPO. Prawie 40% realizowanych w indyjskich SSC stanowiły usługi, które zlecał sektor bankowy. Outsourcingowi dostawcy odczuli skutki kryzysu finansowego, gdyż przyczynił się on do spadku popytu na usługi w tym sektorze o 38% i w ostatnim kwartale 2008 r. w porównaniu do tego samego okresu poprzedniego roku. Mimo tych niekorzystnych tendencji banki nie zrezygnowały z działań outsourcingowych. Nastawiły się na bardziej racjonalne gospodarowanie kosztami przy jednoczesnej konieczności utrzymywania/podniesienia poziomu sprzedaży usług oraz wysokiej jakości obsługi klienta. Dlatego coraz chętniej zaczęły szukać współpracy z wyspecjalizowanymi firmami, które dysponując odpowiednimi zasobami, kompetencjami i *know-how* są gotowe do skutecznego wsparcia procesów sprzedaży i obsługi klienta w modelach outsourcingowych.

Rynek outsourcingu IT rozwija się mimo kryzysu, choć jego tempo uległo zwolnieniu, na co wskazują dane NelsonHall. Pokazują one, że w 2009 r. całkowita wartość nowych kontraktów (*total contract value – TCV*) zleconych na globalnym rynku usług BPO i ITO przekroczyła 67 mld USD i była tym samym większa o 5% w porównaniu z rokiem 2008. Nastąpiła zmiana proporcji i układu sił na globalnym rynku światowym. Przy stałym przez cały rok 2009 udziale outsourcingu IT (ITO) w światowym rynku usług outsourcingowych, po raz pierwszy wartość nowego biznesu BPO była większa niż ITO. Segment usług BPO ewaluował w kierunku KPO, gdyż znacząco wzrósł udział bardziej zaawansowanych i złożonych usług do 37% wobec 15% rok wcześniej. Mniejszą aktywnością (spadek z 33,3 mld USD w 2008 r. do 17,6 mld USD w 2009 r.) w zawieraniu kontraktów wykazały się natomiast firmy amerykańskie, będące do roku 2008 liderem na rynku. Kryzys finansowy w gospodarce amerykańskiej przyczynił się do zwolnienia tempa zawierania nowych kontraktów i w rezultacie ograniczenia w 2009 r. współpracy z dostawcami usług outsourcingowych. W odmienny sposób sytuację gospodarczą na świecie wykorzystały firmy europejskie. Znacznie zainwestowały one w outsourcing, zlecając usługi o łącznej wartości 43,8 mld USD, czyli 63% więcej niż rok wcześniej. Na uwagę zasługuje także ponad trzykrotny (z 3 mld do 10,9 mld USD) wzrost zawartych w Europie kontraktów w organizacjach sektora publicznego. Podmioty te widziały w outsourcingu możliwość ograniczenia kosztów i zwiększenia efektywności działania<sup>11</sup>.

W najmniejszym stopniu z usług outsourcingowych korzystają firmy azjatyckie, a wartość kontraktów zleconych przez nie w 2009 r. wyniosła ledwie 1,8 mld USD. Taka sytuacja wynika z faktu, że firmy te są przede wszystkim dostawcami usług dla kontrahentów z całego świata. Indie nieprzerwanie od 2004 r. zajmują pierwsze miejsce w świecie jako dostawca BPO i ITO. Zajmują także wysokie drugie miejsce (po Stanach Zjednoczonych) pod względem kryterium

---

<sup>11</sup> *Europejskie kontrakty outsourcingowe*. Raport NelsonHall [on-line]. [Dostęp 2.02.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html>.

dostępności wykwalifikowanej kadry, w którym oceniano takie czynniki, jak: odpowiednie, istotne doświadczenie, ilość i dostępność siły roboczej, wykształcenie oraz zdolności językowe<sup>12</sup>. Indyjskie firmy outsourcingowe zaczęły swoją ekspansję na rynki światowe i wraz z dużymi firmami stają się znaczącymi graczami w Stanach Zjednoczonych i Europie<sup>13</sup>. Przykładem firmy może być Infosys, która ma 12 centrów BPO Azji, Ameryce Łacińskiej, Europie. Infosys BPO Poland planuje skupić się na usługach doradczych, które stanowią obecnie ok. 50% całkowitej wartości kontraktów konsultingowych.

Jak zasygnalizowano powyżej, na znaczeniu w usługach BPO i ITO zyskują kraje Europy Środkowej i Wschodniej. Głównymi czynnikami wzrostu zainteresowania tymi krajami jako dostawcami usług, oprócz niższych kosztów pracy, były: odpowiednio wykwalifikowany i dostępny personel, posiadający specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, wzrost wydajności pracy, relatywnie wysoka umiejętność komunikacji w różnych językach, szeroka oferta świadczonych usług, bliskość geograficzna i kulturowa, spójne środowisko biznesowe w krajach UE-10, ochrona własności intelektualnej (*intellectual property protection*), wzrost zainteresowania firm wydzieleniem coraz bardziej zaawansowanych procesów<sup>14</sup>.

Wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej Polska jest postrzegana jako jedna z lepszych lokalizacji dla SSC, BPO, KPO wymagających wysokich kwalifikacji i wiedzy eksperckiej. O lokalizacji inwestycji outsourcingowych w Polsce, oprócz niższych kosztów pracy w porównaniu z krajem pochodzenia, decydują także inne czynniki. Oprócz relatywnej stabilności gospodarczej za inwestycjami firm z UE przemawia możliwość pozyskania dotacji unijnych na finansowanie inwestycji oraz stosowane zachęty ze strony rządu i organów samorządowych dla inwestorów zagranicznych (czyli wspomniana pomoc publiczna).

Centra usług wspólnych (SSC), działające w Polsce, a będące częścią składową największych przedsiębiorstw, takich jak np. General Electric, IBM, American Express, Hewlett Packard, Lafarge Cement, TP S.A., KGHM Polska Miedź, Polska Grupa Farmaceutyczna, Grupa Górażdże, powstały przede wszystkim w celu redukcji kosztów wynikającej ze standaryzacji procesów oraz wyeliminowania dublowania się tych procesów w poszczególnych oddziałach. W wyniku specjalizacji tych centrów i zastosowania zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) następuje poprawa jakości i szybkości realizacji zadań oraz rozszerzenie zakresu świadczonych przez usługodawcę usług, zwiększa się również kontrola finansowa oraz produktywność pracy. Z obserwacji lokalizacji SSC i BPO w Polsce wynika, że firmy poszukują także miejsc o niższych kosztach utrzymania powierzchni użytkowych, ale z dostępem do wykwalifikowanego personelu i odpowiedniej infrastruktury technicz-

---

<sup>12</sup> Kearney A.T., *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index 2010*; Kearney A.T., *Global Services Location Index*. 2006.

<sup>13</sup> Kearney A.T. *Foreign...*, dz. cyt.

<sup>14</sup> *The Review of 750 + BPO and Shared Services Centres in CEE with Russia*. DiS Outsourcing 2009.



nej. Mimo spowolnienia gospodarczego jest to jedna z niewielu branż, gdzie przybywa ofert pracy dla absolwentów i osób z doświadczeniem. Liczba osób pracujących w centrach zwiększyła się z 17 tys. w roku 2007 do 70 tys. osób w 2011 r., a łączne obroty z tytułu sprzedaży za granicę sięgają 3 mld USD<sup>15</sup>.

#### **4. Podsumowanie**

Oblicze outsourcingu zmienia się pod wpływem wymagań klientów i możliwości, jakie stwarzają coraz bardziej dostępne i zaawansowane ICT. Wydzielane są coraz częściej złożone i skomplikowane procesy biznesowe przy relatywnie równomiernym wydzieleniu procesów informatycznych. Wymagają one większego zaangażowania ze strony outsourcerów, zatrudnienia absolwentów określonych kierunków oraz specjalistów z doświadczeniem. Coraz większą rolę w zaawansowanych organizacyjnie i technologicznie procesach outsourcingowych odgrywają dostawcy i współpraca z nimi oparta na zaufaniu i uczciwości.

Przedstawione dane statystyczne pokazują, że kryzys finansowy nie zahamował procesów outsourcingowych w gospodarce światowej, choć spowolnił je w roku 2009. Przedsiębiorstwa dokładniej analizowały swoje przedsięwzięcia i oczekując na poprawę sytuacji na rynku, przesuwały w czasie o kilka kwartałów decyzję o podpisaniu kontraktów.

Zmieniają się proporcje i układ sił na globalnym rynku outsourcingu. W roku 2009 na pozycji lidera w wydzieleniu procesów biznesowych na zewnątrz po raz pierwszy uplasowały się firmy europejskie, pokonując amerykańskie. Częściej zawierano kontrakty w ramach BPO/SCC niż ITO, chociaż obie grupy wykazywały tendencję wzrostową.

W dalszym ciągu wiodącymi dostawcami usług outsourcingowych są firmy z Chin w sektorze produkcji i z Indii – w sektorze usług. Na znaczeniu zyskują kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska, która posiada już ok. 300 centrów usług, w których w 2011 r. zatrudniano ok. 70 tys. osób. O lokalizacji tych centrów decydują elastyczność ilościowa i jakościowa rynku pracy oraz produkcji, pomoc publiczna, kompleksowość oferty świadczonych usług, bliskość geograficzna i kulturowa, spójne środowisko biznesowe w krajach UE-10, ochrona własności intelektualnej.

---

<sup>15</sup> *Sektor nowoczesnych usług biznesowych*. Raport ABSL 2011.

## Literatura

- Ciesielska D., Radlo M.J., *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: Poltext, 2011. ISBN 978-83-7561-157-1.
- Couto V., Divakaran A., *How to Be an Outsourcing Virtuoso*, Resilience Report. *Strategy + Business Magazine* [on-line]. 14.09.2006 [Dostęp 10.04.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-09-14-06.pdf>.
- Europejskie kontrakty outsourcingowe. Raport NelsonHall* [on-line]. [Dostęp 2.02.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html>.
- Grześ A., Outsourcing w świetle ekonomii kosztów transakcyjnych. W: Pietrucha J. (red.), *Teoria ekonomii wobec przeobrażeń strukturalnych*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2011. Zeszyty Naukowe Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; nr 80.
- Grześ A., Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw. W: Brdulak H., Dulinić E., Gołębiowski T. (red.), *Funkcjonowanie łańcucha dostaw, aspekty logistyczne, przykłady branżowe*. Warszawa: SGH, 2011. Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej; nr 31.
- Gupta S., Puranam P., Srikanth, K., *Services sourcing in the banking and financial services: exploding myths and describing emerging best practice*. Capco Institute Research in collaboration with London School of Business, June 2006.
- Hätönen J., Making the locational choice. A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management* 2009, Vol. 15.
- International Trade Statistics 2011* [on-line]. WTO [Dostęp 10.04.2012], s. 207–208. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf).
- International Trade Statistics*. WTO 2009.
- International Trade Statistics*. WTO 2011.
- Kearney A.T., *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index*. 2010.
- Kearney A.T., *Global Services Location Index*. 2006.
- Łoś-Strychowska E., Centrum usług wspólnych – magia, mit, konieczność. W: Szymański A. (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*. Poznań: Wydaw. Naukowe INPiD UAM, 2007.
- Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006. Wyzwania*. The Conference Board Europe 2006.
- Sanders N.R. (i in.), A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Supply Chain Management* 2007, Vol. 43 (4).
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych*. Raport ABSL 2011.
- Statista* [on-line]. [Dostęp 26.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000/>.
- The Review of 750 + BPO and Shared Services Centres in CEE with Russia*. DiS Outsourcing 2009.
- Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. *Zaangażowany outsourcing*. Warszawa: MT Biznes, 2011. ISBN 978-83-7746-171-6.

## NIESPÓJNOŚĆ MODELU BIZNESU SYMPTOMEM KRYZYSU FIRMY

*Tadeusz Falencikowski*

**Abstrakt:** Celem niniejszego artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy można wykorzystać spójność modelu biznesu we wczesnym ostrzeganiu przed nadchodzącym kryzysem? Zmierząc do osiągnięcia tego celu, określono definicję i strukturę modelu biznesu oraz sformułowano pojęcie jego spójności. Wskazano, że należy dokonać pomiaru korelacji zewnętrznej, wewnętrznej oraz całkowitej modelu biznesu, a punktem odniesienia powinno być optimum spójności modeli biznesu. Jeżeli przeprowadzony pomiar wykaże odchylenie spójności modelu biznesu od przyjętego optimum, może to być interpretowane jako występowanie niespójności będącej symptomem kryzysu.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, spójność modeli biznesu, kryzys firmy.

**JEL Classifications:** L22 – Firm Organization and Market Structure.

### 1. Wprowadzenie

Współczesne otoczenie biznesu jest niepewne ze względu na trwający od roku 2008 kryzys gospodarczy. W niektórych krajach spowodował on recesję, a w Polsce spowolnienie gospodarcze. W takim kontekście można mówić o przedsiębiorstwach w kryzysie, a więc o zarządzaniu w warunkach kryzysu (makro). Ale może być też tak, że otoczenie jest w fazie wzrostu gospodarczego, a przedsiębiorstwo mimo to popada w kryzys, identyfikowany głównie poprzez spadek wolumenu sprzedaży. Wówczas także można mówić o zarządzaniu w warunkach kryzysu (mikro). Ponieważ kryzys dotknął przedsiębiorstwo w sytuacji eksploatacji konkretnego modelu biznesu, dlatego trzeba uznać, że jego forma wyczerpała się bądź zbliża do tego stanu. Wobec tego za logicznie

uzasadnione należy przyjąć, że wyjście z tego stanu może nastąpić na drodze zmiany użytkowanego modelu biznesu. W odnalezieniu dobrego kierunku wymaganych zmian może pomóc sformułowana przez Petera F. Druckera teoria biznesu, składająca się z trzech podstawowych założeń o<sup>1</sup>:

- otoczeniu – opisuje to, za co przedsiębiorstwo jest wynagradzane;
- szczególnej misji – określa pożądany rezultat przedsiębiorstwa, czyli jego rolę w zmienianiu gospodarki i społeczeństwa;
- kluczowych kompetencjach – wskazuje, w czym przedsiębiorstwo powinno dążyć do doskonałości.

Każde przedsiębiorstwo powinno sformułować własną teorię biznesu.

Reagowanie na kryzys, kiedy on już jest, w warunkach biznesowych jest działaniem spóźnionym. W biznesie pożądane jest wyprzedzenie. Dlatego warto wykorzystać kolejną myśl P.F. Druckera<sup>2</sup>: potrzebne są działania profilaktyczne, polegające na wbudowaniu w przedsiębiorstwo systematycznego monitoringu i testowanie jego teorii biznesu. Do tego celu można wykorzystać model biznesu, a zwłaszcza spójność jego składników.

W tym świetle celem niniejszej pracy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak można wykorzystać spójność modelu biznesu we wczesnym ostrzeżeniu przed nadchodzącym kryzysem? Dążenie do tego celu nastąpi poprzez określenie pojęcia i struktury modelu biznesu, aby na tej podstawie omówić zagadnienie jego spójności. Dzięki wyłonieniu istoty spójności możliwe będzie stworzenie metody jej pomiaru. Systematyczny pomiar spójności modelu biznesu określi jej stany, np.: zwykle, standardowe, optymalne. Zakłada się, że odchylenia od tych stanów mogą w drodze interpretacji być symptomem nadchodzącego kryzysu.

## 2. Definicja i struktura modeli biznesu

W ujęciu historycznym, na gruncie naukowym<sup>3</sup> termin ten pojawił się w opublikowanym w roku 1957 artykule<sup>4</sup> opisującym wieloosobowe gry biznesowe. Kolejny raz pojęcie to zostało użyte<sup>5</sup> w artykule poruszającym problem syntezy trzech zagadnień – edukacji, elektroniki i modeli biznesu. Dalszy rozwój modeli biznesu wiąże się z ich wykorzystaniem w elektronice. W swej pracy Desmond

---

<sup>1</sup> Drucker P.F., *Classic Drucker*. Warszawa: MT Biznes, 2010, s. 48.

<sup>2</sup> Drucker P.F., dz. cyt., s. 51.

<sup>3</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 2005, Vol. 15, s. 4.

<sup>4</sup> Bellman R., Clark C., On the Construction of a Multi-Stage. Multi-Person Business Game. *Option Research* 1957, No. 4, s. 469–503.

<sup>5</sup> Jones G.M., Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review* 1960, No. 4, s. 619–626

D'Souza i Alan Cameron Wills<sup>6</sup> napisali, że model biznesu staje się modelem systemu przedsiębiorstwa, gdy odzwierciedla to, co wiemy o świecie otaczającym biznes i samym biznesie. Ich zdaniem model biznesu powstaje poprzez zdefiniowanie współdziałania między komponentami biznesu. Wzór procesu biznesu ujmowany w oprogramowaniu powstaje na bazie zrozumienia:

- czym przedsiębiorstwo się zajmuje,
- jakich używa zasobów,
- co te zasoby robią.

Model biznesu na gruncie oprogramowania według tych autorów składa się z wykresów, wewnętrznych procedur i słownika. Przy opracowywaniu oprogramowania uczestniczyli menedżerowie, którzy w naturalny sposób przejęli to pojęcie. Jego zaistnienie na gruncie zarządzania zwróciło uwagę badaczy. Na polu naukowym istotnym wyzwaniem stało się określenie definicji i struktury odzwierciedlającej w formie modelu prowadzenie biznesu.

## 2.1. Definicja modelu biznesu

Wielu badaczy podejmowało próbę zdefiniowania pojęcia „model biznesu”, ale dotychczas nie osiągnięto konsensusu w tej sprawie, dlatego konieczne jest podjęcie własnej próby, aby określić swoje stanowisko i uzyskać jasną podstawę prowadzonych badań. Warto rozpocząć od składnika etymologicznego. W tym ujęciu model biznesu jest określeniem, na którego pojmowanie składa się znaczenie dwóch pojęć – „model” oraz „biznes”. W ujęciu kognitywnym *model* to względnie odosobniony, mało skomplikowany układ działający analogicznie do oryginału, którym może być np. zakład przemysłowy<sup>7</sup>, przez *biznes* rozumie się natomiast przedsięwzięcie handlowe, produkcyjne, przynoszące zysk<sup>8</sup>. Połączenie tych pojęć skłania do zajęcia stanowiska, że model biznesu to względnie odosobniony konceptualny układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową dla zysku, co umożliwi realizację zamierzonych celów.

Kolejno należy ująć definicje przyjęte przez badaczy. Jak wspomniano wcześniej, niejednym z nich podejmował trud zbudowania definicji. Przedstawienie wszystkich jest niemożliwe, gdyż jak wykazują badania, od ok. 1998 r. następuje dość gwałtowny rozwój badań na tym polu<sup>9</sup>. W takim stanie wyniki niektórych podejmowanych prac definicyjnych ujęto w tabeli 1.

---

<sup>6</sup> D'Souza D.F., Wills A.C., *Catalysis: Object, Components, and Framework with UML. The Catalysis Approach*. Addison – Wesley 1998, s. 548.

<sup>7</sup> *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1997, s. 732.

<sup>8</sup> Tamże, s. 132

<sup>9</sup> Zott Ch., Amit R., Massa L., *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. *Journal of Management* 2010.

Tab. 1. Zbiór definicji pojęcia model biznesu

Lp.	Źródło	Treść definicji
1	A. Brandenburger S. Harborne Stuart (1996)	Model biznesu określa podejście organizacji do generowania dochodu w sensownym koszcie i wciela założenia o tworzeniu i schwyтaniu wartości.
2	P. Weill M.R. Vitale (2001)	Model biznesu zawiera opis roli i relacji między konsumentami, klientami, sojusznikami i dostawcami firmy, umożliwiającą identyfikację głównych strumieni produktów, informacji i pieniędzy oraz głównych korzyści dla uczestników.
3	F. Hoque (2002)	Model biznesu ujmuje obraz przedsięwzięcia i komunikuje kierunek oraz cele w stosunku do interesariuszy firmy.
4	J. Hedman T. Kalling (2003)	Model biznesu łączy wewnętrzne aspekty, które przekształcają czynniki w zasoby poprzez aktywność przemysłowych sił w celu wytworzenia produktów oferowanych na rynku. Logika w tym względie jest taka, że aby przedsiębiorstwo było w stanie zarządzać przemysłowymi siłami i służyć rynkowym produktom, potrzebuje dostępu do rynku czynników (kapitału, pracy) i surowców.
5	P.E. Howe (2004)	Model biznesu ujmuje unikalną aktywność organizacji, jaką ona potrzebuje podjąć na zewnątrz, aby realizować misję, służyć klientom i wytworzyć dochód.
6	M.A. Rappa (2004)	Model biznesu opisuje metodę robienia biznesu. Wyszczególnia on, co przedsiębiorstwo robi dla tworzenia wartości, jakie zajmuje miejsce w łańcuchu wartości, jakie ma relacje z klientami, aby wygenerować dochód.
7	S. Voelpel M. Leibold E. Tekie G. von Krogh (2005)	Model biznesu to koncepcja rdzennych wartości oferowanych klientom oraz konfiguracja sieci dostarczania wartości składająca się z własnych strategicznych zdolności oraz innych wartości w tej sieci (np. outsourcing, alianse) i nieustanne dążenie firmy do zmiany i zaspokojenia celów interesariuszy.
8	T.W. Malone P. Weill R.K. Lai V.T. D'Urso G. Herman T.G. Apel S.L. Woerner (2006)	Modele biznesu ujmują, co firmy robią i jak kreują wartość.

9	A. Maxwell S. Rankin (2007)	Model biznesu jest modelem pojęciowym, który identyfikuje to, co robisz i jak tworzysz wartość. Opisuje on: jak zarabiasz pieniądze, jak dostarczasz swoje rozwiązania oraz jak generujesz pieniądze dla innych ludzi.
10	T. Gołębiowski T.M. Dudzik M. Lewandowska M. Witek-Hajduk (2008)	Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości.
11	O. Lisein F. Pichault J. Desmecht (2009)	Model biznesu opisują trzy osie: 1. Kim są klienci i na jaki ich typ przedsiębiorstwo jest szczególnie nakierowane? 2. Jakie są produkty/usługi proponowane przez przedsiębiorstwo? Jakie są potrzeby, na które są chętni, aby je nabyć? 3. Jak przedsiębiorstwo dystrybuuje swoje produkty, i jak wymyka się konkurentom, żeby dostarczyć swoje produkty?
12	K. Wikström K. Artto J. Kujala J. Söderlund (2010)	Modele biznesu opisują łańcuch tworzenia wartości, strumienie i konstelacje wartości między różnorodnymi biznesowymi aktorami.
13	A. Sorescu R.T. Frambach J. Singh A. Rangaswamy Ch. Bridges (2011)	Model biznesu reprezentuje wyróżniającą logikę firmy dla tworzenia i przechwytywania wartości. Model biznesu jest dobrze skonkretyzowanym systemem wzajemnie zależnych struktur, pól działalności i służy do przetwarzania logiki organizacji na tworzenie wartości (dla jej klientów) i przewłaszczania wartości (dla siebie i partnerów).

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Brandenburger A., Harborne Stuart S., Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 1996, Vol. 5; Weill P., Vitale M.R., Place to Space. *Harvard Business School Press* 2001; Hoque F., The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology. *Financial Times Prentice Hall* 2002; Hedman J., Kalling T., The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 2003, No. 12; Howe P.E., Business models. *Pennsylvania CPA Journal*, Winter 2004, Vol. 74; Rappa M.A., The utility business model and the future of computing service. *IBM Systems Journal* 2004, Vol. 43; Voelpel S. (i in.), Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal* 2005, Vol. 23;

Malone T.W. (i in.), Do Some Business Models Perform Better than Others? *MIT Working Paper* 4615-06, 2006; Maxwell A., Rankin S., Building a Better Business Model. Presented by: *CATA Alliance & Technology Marketing Resource Centre*, Canada 2007; Gołębiowski T. (i in.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008, s. 57, 62; Lisein O., Pichault F., Desmecht J., Les business models des sociétés de service actives dans le secteur Open Source. *Systèmes d'Information et Management* 2009, Vol. 14, No. 2; Wikström K. (i in.), Business models in project business. *International Journal of Project Management* 2010, Vol. 28; Sorescu A. (i in.), Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87S 2011, 1.

Analiza przedstawionych w tabeli 1 ujęć terminu model biznesu pozwala na wskazanie, że:

- jest to obiekt konceptualny,
- jako model jest uproszczonym sposobem opisu prowadzenia biznesu,
- ten opis musi ujmować logikę biznesu,
- osnową, na której buduje się model biznesu, jest wartość.

W tym zakresie należy zwrócić uwagę na dwa aspekty. Pierwszy to wartość oferowana klientom. W sensie ontologicznym nosicielami tej wartości są wyroby i usługi. Drugi to wartość dla przedsiębiorstwa, będąca wynagrodzeniem za wytworzoną wartość dla klientów. Jest ona podstawą jego dalszego funkcjonowania. Jeżeli przedsiębiorstwo nie przechwyci odpowiedniej części wytworzonej wartości dla siebie, to nie będzie miało środków do rozwoju.

Sformułowane przez cytowanych badaczy pojęcia modelu biznesu (tab. 1), wyłonione ujęcie słownikowe oraz wnikięcie dedukcyjne w głębię istoty tego indywidualium dają podstawy do przyjęcia, że *model biznesu* to względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.

Na tle tej definicji warto zauważyć, że analizowany obiekt poznania opisuje logikę prowadzenia biznesu, a nie prowadzenia przedsiębiorstwa. Sformułowanie pojęcia model biznesu pozwala na przejście do wyłonienia jego struktury.

## 2.2. Struktura modeli biznesu

W cytowanej literaturze dotyczącej modeli biznesu przyjmuje się, że biznes prowadzi się dla zysku<sup>10</sup>, zatem i model biznesu musi posiadać taką strukturę, która umożliwi osiągnięcie tego celu. Leszek J. Krzyżanowski przyjął, że strukturę tworzy zbiór jakichś relacji określonych na zbiorze elementów danego przedmiotu badania<sup>11</sup>. Z tego można wywieść, że na strukturę modelu biznesu

---

<sup>10</sup> Na gruncie modeli biznesu nie rozpatruje się innych celów działania przedsiębiorstw.

<sup>11</sup> Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, modele, metodologia, trendy, metafory*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1999, s. 183.



składają się jego elementy konstrukcyjne i relacje wiążące owe elementy w całość. Każdy z tych dwóch składników warto rozpatrywać oddzielnie.

### 2.2.1. Elementy konstrukcyjne modeli biznesu

Wielu badaczy zajęło stanowisko w sprawie zawartości zbioru elementów realnych i konceptualnych tworzących model biznesu. Niektóre z tych stanowisk zostały ujęte w tabeli 2<sup>12</sup>.

Tab. 2. Komponenty modeli biznesu

Lp.	Źródło	Elementy konstrukcyjne modeli biznesu
1	A. Brandenburger S. Harborne Stuart (1996)	Dochód Koszty Tworzenie wartości Przejmowanie wartości
2	P. Weill M.R. Vitale (2001)	Konsumenci Sojusznicy Dostawcy Strumienie produktów, informacji i pieniędzy
3	F. Hoque (2002)	Cztery obszary modeli biznesu: Ogólna tożsamość firmy Strategia firmy Wewnętrzne aktywa pomagające firmie w osiąganiu celów Zewnętrzne środowisko biznesowe rywalizacji firmy (w skład tego środowiska wchodzi: klienci, dostawcy, partnerzy, konkurenci)
4	J. Hedman T. Kalling (2003)	Klienci, konkurenci, oferta, działalność i organizacja, zasoby, dostawcy, proces zarządzania (uwzględniający ograniczenia aktorów, kognitywne i społeczne)
5	P.E. Howe (2004)	Misja Klient Zysk
6	M.A. Rappa (2004)	Wartość dla klienta Łańcuch wartości Relacje z klientami Dochód
7	S. Voelpel M. Leibold E. Tekie	Propozycja wartości Typ klienta Konfiguracja sieci wartości dla tworzenia wartości

<sup>12</sup> Inne podejścia zawarto w pracy: Falencikowski T., Struktura i spójność modeli biznesu. W: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2012, s. 307–334.

	G. von Krogh (2006)	Strategiczne zdolności i zasoby Zaspokojenie celów interesariuszy
8	T.W. Malone P. Weill R.K. Lai V.T. D'Urso G. Herman T.G. Apel S.L. Woerner (2006)	Dwa wymiary opisujące, co biznes robi: 1. Jakie prawa są sprzedawane (posiadania czy używania)? 2. Jaki typ zasobów (fizyczne, finansowe, niematerialne, ludzkie) jest zaangażowany?
9	A. Maxwell S. Rankin (2007)	Tworzenie wartości Wybór klientów Co robisz lepiej niż inni? Wyróżnianie swoich rozwiązań Metoda generowania dochodów Sposób rozwoju biznesu
10	T. Gołębiowski T.M. Dudzik M. Lewandowska M. Witek-Hajduk (2008)	Elementy konstytuujące modele biznesu: I. Propozycja wartości dla klienta: Korzyści materialne produktu Korzyści emocjonalne produktu Cykl transakcyjny Relacje z ostatecznymi konsumentami II. Zasoby/kompetencje Maszyny/urządzenia/infrastruktura Zasoby finansowe Zaawansowane technologie Marka/wzory użytkowe Kompetencje menedżerskie Wiedza na temat rynku III. Miejsce w łańcuchu wartości Realizowane działania Rodzaj powiązań Rola w łańcuchu dostaw IV. Źródła przychodów Wytwarzanie dóbr materialnych Świadczenie usług Pośrednictwo handlowe Inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów
11	O. Lisein F. Pichault J. Desmecht (2009)	Klienci Produkty/usługi Kanały dystrybucji

12	K. Wikström K. Artto J. Kujala J. Söderlund (2010)	Wartość i elastyczność Organizacja Innowacja i wzrost Kompetencje i aktywa Relacje i współpraca
13	B. Demil X. Lecocq (2011)	Struktura RCOV: Zasoby i kompetencje Struktura organizacyjna Propozycja wartości
14	A. Sorescu R.T. Frambach J. Singh A. Rangaswamy Ch. Bridges (2011)	<p>Model biznesu sprzedaży detalicznej (<i>retailing business model</i> – RBM) ma trzy połączone rdzenne elementy: format sprzedaży detalicznej, działalności (pola aktywności – TF) i kierowanie, które razem z ich współzależnościami definiują, jak detalista organizuje logikę tworzenia i przewłaszczenia wartości.</p> <p>Format sprzedaży detalicznej odnosi się do struktur porządkujących i organizacji spójnych procesów wybranych działalności sprzedaży detalicznej, które spełniają oczekiwania klienta. Szczególnie „format” reprezentuje połączenie poszczególnych poziomów każdego elementu sprzedaży detalicznej, takich jak: asortymenty produktów, strategie cenowe, miejsca kontaktów z klientami etc.</p> <p>Działalności sprzedaży detalicznej odnoszą się do zaopatrzenia w towar, jego ekspozycji oraz wymiany dóbr i usług, które spełniają oczekiwania klientów.</p> <p>Kierowanie sprzedażą detaliczną odnosi się do aktorów włączonych w tworzenie i dostarczanie towarów do klientów, a także mechanizmy (takie jak kontrakty i systemy motywacji) motywujące tych aktorów do realizacji ich ról w spełnianiu oczekiwań klientów.</p>

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Brandenburger A., Harborne Stuart S., Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 1996, Vol. 5; Weill P., Vitale M.R., Place to Space. *Harvard Business School Press* 2001; Hoque F., The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology. *Financial Times Prentice Hall* 2002; Hedman J., Kalling T., The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 2003, No. 12; Howe P.E., Business models. *Pennsylvania CPA Journal*, Winter 2004, Vol. 74; Rappa M.A., The utility business model and the future of computing service. *IBM Systems Journal* 2004, Vol. 43; Voelpel S. (i in.), Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal* 2005, Vol. 23; Malone T.W. (i in.), Do Some Business Models Perform Better than Others? *MIT Working Paper* 4615-06, 2006; Maxwell A., Rankin S., Building a Better Business Model. Presented by: *CATA Alliance & Technology Marketing Resource Centre*, Canada 2007; Golebiowski T. (i in.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008, s. 57, 62; Lisein O., Pichault F., Desmecht J., Les business models des sociétés de service actives dans le secteur Open Source. *Systèmes d'Information et Management* 2009, Vol. 14, No. 2; Wikström K. (i in.), Busi-

ness models in project business. *International Journal of Project Management* 2010, Vol. 28; Demil B., Lacocq X., Business Model Evolution: In Search Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 2010, Vol. 43; Sorescu A. (i in.), Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87S 2011, 1.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 można stwierdzić, że badacze nie uzgodnili żadnej uniwersalnej matrycy zbioru elementów konstrukcyjnych, z których można zbudować model biznesu. Na szczególną uwagę zasługuje model RCOV zbudowany przez Benoita Demila i Xaviera Lecocq'a. Elementami konstrukcyjnymi tej struktury są: zasoby (ang. *resource* – R), kompetencje (ang. *competence* – C), organizacja (ang. *organization* – O) oraz wartość (ang. *value* – V). Pierwsze dwa elementy nie wymagają przybliżenia. W oryginalnej koncepcji organizacja, jako składnik modelu biznesu, odnosi się do funkcji łączenia i wykorzystywania zasobów i kompetencji. Chodzi tutaj o sposób zorganizowania wytwarzania wartości, co wiąże się z łańcuchem wartości. Ostatni element dotyczy wartości dla klienta. Nośnikami tej wartości są produkty (wyroby i usługi) wytwarzane przez przedsiębiorstwo. Na podstawie analizy krytycznej należy stwierdzić, że tak skonstruowany model może opisywać logikę tworzenia wartości dla klienta. Ale samo wytworzenie wartości to zbyt mało. Takie stanowisko należy zająć, jeżeli weźmie się pod uwagę przywołany już łańcuch wartości w wersji opublikowanej przez Michela E. Portera<sup>13</sup>. Na bazie tego łańcucha należy stwierdzić, że po wyprodukowaniu towaru należy dostarczyć do klienta. Do gry wchodzi tu zatem logistyka dostawy towaru do klienta (ang. *logistics of delivery to customer* – L). W tabeli 2 (poz. 11) występuje przedstawiciel tego składnika – kanały dystrybucji, wobec czego można tutaj mówić konkretnie o logistyce dystrybucji. Podsumowując, złożenie modelu biznesu z elementów C-R-O-L-V pozwala na opisanie logiki tworzenia wartości dla klienta.

Poza logiką generowania wartości dla klienta w przyjętej definicji modelu biznesu zawarto drugi składnik – powinien on opisywać logikę przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa. W tym zakresie trzeba zauważyć, że na rynku spotykają się sprzedawcy produktów oraz ich nabywcy. Każdy z nich podejmuje próbę przejęcia jak największej części wartości danego produktu, co jest naturalne. Powoduje to, że toczy się między nimi swoista gra, w której konkurują o przechwycenie dla siebie owej części wartości. Także na rynku spotykają się podobne oferty produktowe niejednego przedsiębiorstwa, które konkurują o względy klientów. W takim stanie właściwym instrumentem służącym do przechwytywania tej wartości jest strategia konkurencji (ang. *strategy* – S). Wniosek ten znajduje swoje uzasadnienie w pracy M.E. Portera, który napisał, że strategia konkurencji oznacza ogólną formułę, ujmującą sposób konkurowania

---

<sup>13</sup> Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985, s. 37.

przedsiębiorstwa. Na ten sposób składają się cele strategiczne i zasady postępowania potrzebne do ich osiągnięcia<sup>14</sup>.

Podsumowując, można zająć stanowisko, że do opisu wytwarzania wartości dla klienta i przechwytywania części wytworzonej wartości przez przedsiębiorstwo konieczny i wystarczający jest model biznesu o elementach konstrukcyjnych C-R-O-L-V-S. Zidentyfikowanie tych elementów rodzi pytanie: co zespala je w całość? Ogólną odpowiedź już sformułowano, to relacje są spoiwem między wymienionym elementami. Ale takie ogólne stwierdzenie nie jest satysfakcjonujące, przeto teraz warto zagłębić się w to zagadnienie.

### 2.2.2. Relacje w modelach biznesu

Cytowany uprzednio Leszek J. Krzyżanowski wskazał, że *relacje* uznaje się za ontologiczną kategorię niedefiniowalną, w skład której wchodzi stosunki i oddziaływania. Oddziaływania zachodzą między obiektami realnymi. Stosunki natomiast mogą zachodzić zarówno między obiektami realnymi, jak i konceptualnymi<sup>15</sup>. Ponieważ z definicji modelu biznesu wynika, że jest to obiekt konceptualny, konstruowany jest on zatem także z obiektów konceptualnych (rzeczy w sensie epistemologicznym). Między takimi obiektami nie mogą zachodzić oddziaływania, ale mogą zachodzić stosunki. W takim stanie dalsze rozważania należy skupić na stosunkach występujących pomiędzy C-R-O-L-V-S.

Przystępując do dalszego badania, warto przyjąć za cytowanym autorem, że stosunki można uporządkować według każdego logicznie uzasadnionego kryterium, np. przyjmowanego ze względu na podobieństwo, przynależność, przystawanie, cel, zgodność<sup>16</sup>. W zakresie badania spójności modeli biznesu uwagę zwracają stosunki:

- zgodności ze względu na cel (zgodności z celem biznesu),
- ze względu na zgodność wzajemną.

Cel biznesu jest zlokalizowany wśród klientów, leży więc poza przedsiębiorstwem, w jego otoczeniu biznesowym. W takim podejściu stosunek zgodności celowej wskazuje na korelację modelu biznesu z tą częścią otoczenia przedsiębiorstwa. W tym świetle ujawnia się pierwszy czynnik zespalający elementy modelu biznesu w całość. Przy osiągnięciu celów biznesu konkurenci wywierają nacisk na przedsiębiorstwo. Wobec tego nacisk środowiska konkurencyjnego na przedsiębiorstwo jest kolejnym czynnikiem zespalającym. W osiągnięciu celów biznesu przedsiębiorstwo może uzyskać wsparcie od dostawców zasileń materiałowych, finansowych oraz informacyjnych. W tym obszarze można

---

<sup>14</sup> Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes, 2006, s. 16.

<sup>15</sup> Krzyżanowski L.J., dz. cyt., s. 165.

<sup>16</sup> Tamże.

ujawnić następną czynnik zespalający składniki modelu biznesu w całość. Wyłonione trzy spoiwa modelu biznesu nie wyczerpują tego zbioru. W zależności od potrzeb badacze mogą wyłonić dalsze siły spójności. Łącznie tę sferę można określić jako zgodność zewnętrzną modelu biznesu, w której zachodzą stosunki zgodności oparte na korelacji funkcjonalnej.

Kolejnym zagadnieniem jest wyłonienie stosunków ze względu na zgodność wzajemną wymienionych elementów konstrukcyjnych modelu biznesu. Aby biznes mógł być realizowany, każdy element musi przyczynić się do tego, co powoduje, że muszą one wzajemnie uzupełniać się. To uzupełnianie powinno być tak skonfigurowane, aby możliwe było osiągnięcie synergii współdziałania między elementami biznesu, co powoduje, że ujawniają się tutaj stosunki zgodności oparte na dodatniej korelacji wzajemnej. Te stosunki korelacji, zachodząc między każdym z wymienionych elementów, tworzą ich sieć. Z ogólnych właściwości korelacji wynika, że korelacja między obiektami „A” i „B” jest taka sama jak między obiektami „B” i „A”, przeto liczbę stosunków opisujących zgodność wzajemną można obliczyć ze wzoru:

$$Z_w = \frac{E_s \times (E_s - 1)}{2} \quad (1)$$

gdzie:

$Z_w$  – zgodność wzajemna,

$E_s$  – liczba elementów składowych w modelu biznesu.

Nawiązując do zaproponowanej struktury C-R-O-L-V-S, w oparciu o wzór (1), można ustalić, że zgodność wzajemna będzie opisywana za pomocą 15 wzajemnych stosunków korelacji. Dalsza dezagregacja wyłonionych elementów modelu biznesu powoduje, że liczba tych relacji będzie rosła. Łącznie będą one określały zgodność wewnętrzną modelu biznesu.

Zrealizowane dotychczas prace pozwoliły na zdefiniowanie modelu biznesu oraz ustalenie i scharakteryzowanie jego struktury. Wyłonione ostatnio relacje zgodności zewnętrznej i wewnętrznej inspirują myśl, że łącznie tworzą one podstawę spójności modeli biznesu.

### 3. Określenie spójności modelu biznesu

Poszukując podstaw teoretycznych spójności modeli biznesu, warto zwrócić uwagę na dopasowanie, które było obiektem wielokrotnych badań. Wiele z nich prowadzono na gruncie podejścia sytuacyjnego, występującego w teorii organizacji. Badano tutaj związek między strukturą organizacji a stosowaną strategią<sup>17</sup>,

---

<sup>17</sup> Chandler A.D., *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.

a następnie między strukturą organizacji a jej otoczeniem<sup>18</sup>. Niejeden badacz wskazał, że wewnętrzne dopasowanie składników organizacji jest pozytywnie skorelowane z prowadzoną działalnością<sup>19</sup>.

Dopasowanie badano także na gruncie zarządzania strategicznego. Warto tutaj zwrócić uwagę na pracę M.E. Portera<sup>20</sup>, w której autor uznał dopasowanie za siłę napędową przewagi konkurencyjnej i trwałej pozycji rynkowej. Pisząc o wzajemnym dopasowaniu czynności wykonywanych w przedsiębiorstwie, zwrócił uwagę na to, że dopasowanie prowadzi do powstania łańcucha – systemu operacji – tak silnego, jak mocne jest najmocniejsze z jego ogniw<sup>21</sup>. Wyróżnił trzy rodzaje dopasowania, które nie wykluczają się wzajemnie, ujęte narastająco w trzy stopnie:

1. Zwykła spójność – polega na zachowaniu normalnej spójności między każdą czynnością i ogólną strategią firmy. W ten sposób uzyskuje się kumulatywny wpływ każdej czynności na przewagę konkurencyjną firmy. Spójność powoduje, że pracownicy zachowują ten sam kierunek myślenia.
2. Wzajemne wspieranie się czynności – autor nawiązuje tutaj do spójności pomiędzy funkcjami. Nie chodzi już tylko o spójność między poszczególnymi czynnościami, ale między ich grupami funkcjonalnymi, np. projektowanie wyrobów powinno wspierać produkcję, a ta powinna wspierać marketing.
3. Optymalizacja nakładów pracy – polega na dokonywaniu wyborów na etapie projektowania wyrobów, kanałów dystrybucji itp., prowadzących do uprzedniej eliminacji zbędnych nakładów pracy, np. takie zaprojektowanie wyrobu, aby możliwe było wyeliminowanie usług po sprzedaży.

Przedstawiona taksonomia jest nierozdzielna, a autor swój opis kieruje do wnętrza przedsiębiorstwa, analizując dopasowanie wewnętrzne.

Korzystając z prawa do analizy krytycznej, można zaznaczyć, że opisywanie tych trzech rodzajów za pomocą pojęcia spójności nasuwa wątpliwość, czy autor nie uległ ówczesnej modzie na „dopasowanie”. Za uzasadnione warto przyjąć traktowanie dopasowania jako stanu niższego od spójności, bowiem aby coś było spójne, musi być uprzednio mniej lub bardziej dopasowane (taką wiedzę można wynieść np. ze studiów mechaniki maszyn). Osiągnięcie wysokiego stopnia dopasowania może świadczyć o harmonii, zaś osiągnięcie wysokiej harmonii świadczy o spójności. I tak np. w elektroenergetyce zsynchronizowanie generatora mocy z siecią elektroenergetyczną następuje wtedy, kiedy sinusoidy

---

<sup>18</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and environment*. Boston, Mass.: Harvard University Press, 1967.

<sup>19</sup> Zob. np. Khandwalla P.N., Variable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal* 1973, Vol. 16; Drazin R., Van de Ven A.H., Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 1985, Vol. 30.

<sup>20</sup> Porter M.E., What is strategy. *Harvard Business Review* 1996, Vol. 74 (6).

<sup>21</sup> Tamże.

prądu zmiennego wszystkich trzech faz sieci i generatora dokładnie się pokryją. W tym momencie następuje włączenie generatora do sieci, a owe sinusoidy dalej będą spójnie.

Pomimo nasuwających się wątpliwości cenną zasługą autora jest zwrócenie uwagi na spójność wewnętrzną, aczkolwiek ograniczoną do zagadnienia spójności czynności ludzi.

Dążąc do pogłębienia rozumienia spójności, warto przytoczyć wypowiedź Edith Penrose, która zajęła stanowisko, że elementy są spójne, gdy są powiązane wewnętrznymi relacjami i skoordynowane w świetle efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. Zbudowanie tego stanowiska na bazie relacji potwierdza prawidłowość uprzednio przyjętego kierunku niniejszych badań.

Uzupełnienie kreślonego obrazu może nastąpić poprzez wprowadzenie definicji słownikowej, według której spójny to ściśle spojony, zwarty, logicznie powiązany, harmonijny<sup>23</sup>. Posługując się wnioskowaniem indukcyjnym, można zająć stanowisko określające, że *spójność modelu biznesu* użytkowanego przez przedsiębiorstwo to dokładne połączenie i zestrojenie składników modelu biznesu i ich relacji między sobą oraz z otoczeniem biznesowym przedsiębiorstwa, umożliwiające tworzenie wartości zadowalającej klientów oraz przechwytywanie części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Przeprowadzone badania i sformułowana definicja dają podstawy do zbudowania zdania orzekającego, że spójność modeli biznesu ma dwie główne składowe: wewnętrzną i zewnętrzną.

We wstępie wskazano za Peterem F. Druckerem, że do ostrzegania przed kryzysem potrzebne są działania profilaktyczne, polegające na wbudowaniu w przedsiębiorstwo systematycznego monitoringu i testowanie jego teorii biznesu. Teoria biznesu ujmuje logikę prowadzonej działalności gospodarczej, a więc to samo, co w sposób uproszczony przedstawia się za pomocą modeli biznesu – logikę wytwarzania i przechwytywania wartości. To bardzo bliskie pokrewieństwo daje podstawę do wskazania, że to model biznesu może być tym monitorem, na którym będzie można obserwować owo testowanie.

#### 4. Monitorowanie biznesu za pomocą modelu biznesu

Na wstępie nasuwa się pytanie: jak można wykorzystać model biznesu do monitorowania? Podejmując próbę odpowiedzi na to pytanie, na początku trzeba zauważyć, że owo monitorowanie może być prowadzone, a stan biznesu oceniany za pomocą wskaźników jakościowych i ilościowych. Te pierwsze z natury rzeczy są mniej precyzyjne, ale dają szansę oglądu szerszego spektrum i tła procesów biznesowych, drugie zaś mają zaletę bardziej dokładnego opisu, ale zwy-

---

<sup>22</sup> Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons., 1959, s. 15.

<sup>23</sup> Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 4, s. 485.



kle tracą z widoku tło. Jeżeli zatem przedsiębiorca dokonałby połączenia i wyartykułował swoją teorię biznesu oraz dokonał pomiarów spójności modelu biznesu, o których będzie mowa dalej, to prawdopodobnie mógłby wykorzystać zalety obu podejść, jednocześnie minimalizując wady każdego z nich.

Wykorzystanie modelu biznesu do monitorowania opiera się na określonej logice. Niejeden badacz przyjmuje, że spójne przedsiębiorstwa, po pierwsze, posiadają spójny model biznesu, po drugie, osiągają większe efekty ekonomiczne, na co wskazywałem wcześniej. Będąc obiektem wieloskładnikowym, model biznesu daje możliwości obserwowania swojej spójności:

- zewnętrznej – tożsamej ze zgodnością zewnętrzną,
- wewnętrznej – tożsamej ze zgodnością wewnętrzną.

Podstawę struktury obu tych spójności stanowią relacje, a ściślej rzecz ujmując, wskazane wyżej stosunki korelacji: dla spójności zewnętrznej jest to korelacja funkcjonalna, a dla spójności wewnętrznej – wzajemna. Korelacja jest możliwa do zmierzenia za pomocą statystycznych metod pomiaru.

Analiza cytowanej literatury daje podstawy do stwierdzenia, że spójność jest mierzalną cechą organizacji. Aby dokonać tego pomiaru, trzeba uprzednio odpowiedzieć na dwa pytania: co będzie mierzone i czym będzie mierzone? Odpowiedź na drugie pytanie już padła – pomiaru można dokonać za pomocą statystycznych mierników korelacji, np. współczynnikiem korelacji rang Spearmana. Odpowiedź na pierwsze pytanie jest złożona z trzech aspektów pomiaru korelacji, których można dokonać dla spójności:

1. Zewnętrznej – pomiędzy składnikami konstytuującymi model biznesu a ujętymi w przyjętej definicji MB<sup>24</sup> celami biznesu, czyli pomiędzy:
  - a) wartością dla klienta identyfikowaną poprzez wartość dodaną,
  - b) wartością przechwyconą przez przedsiębiorstwo identyfikowaną poprzez osiągnięty zysk.
2. Wewnętrznej – między poszczególnymi składnikami konstytuującymi model biznesu.
3. Całkowitej – warte rozpatrzenia jest podejście całościowe oparte na połączonym i jednoczesnym pomiarze korelacji pomiędzy wszystkimi składnikami modelu biznesu. Zaletą takiego pomiaru jest możliwość oceny całego modelu biznesu. Przy takim podejściu rozpatrzenia wymaga użycie dodatkowych elementów oceniających model biznesu. W cytowanej literaturze wskazuje się zwłaszcza na dwa wskaźniki efektywności: ROE i ROI. Można zgłosić postulat, aby ten dwuelementowy zbiór rozszerzyć o wskaźnik wartości dodanej. Ponieważ z obliczaniem tego wskaźnika według koncepcji EVA występują trudności (zwłaszcza z obliczaniem średnioważonego kosztu kapitału), dlatego dla przedsiębiorstw nienotowanych w obrocie

---

<sup>24</sup> W literaturze przyjęto, że MB jest skrótem oznaczającym model biznesu.

publicznym trzeba rozpatrzyć możliwości obliczania wartości dodanej w wersji uproszczonej.

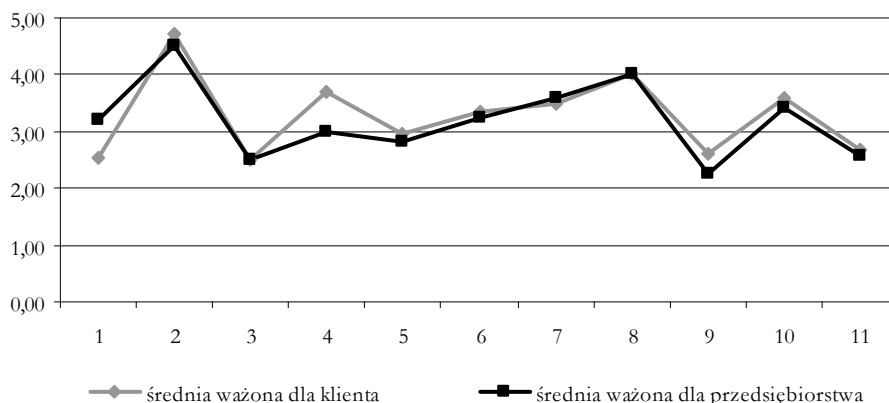
Aby uzyskane wyniki pomiaru miały dla badaczy i menedżerów jakąś wartość, muszą być użyteczne. Posiadają tę cechę, jeżeli będą przemawiały do badaczy i menedżerów. Do dokonywania oceny uzyskiwanych wyników potrzebny jest jakiś punkt odniesienia. Poszukiwanie tego punktu każdy może przeprowadzić sam, ale można też wykorzystać wyniki badań innych eksploratorów. Tadeusz Gospodarek napisał: [...] *w podejściu formalnym nie jest interesujące, dlaczego coś się dzieje, ale jak to się dzieje... Zbieraj sygnały wejściowe, przypisz im określone wagi znaczenia i podejmij trafną decyzję. Ucz się na podstawie otrzymanych rezultatów i modyfikuj sygnał wzorcowy, a możesz osiągnąć punkt optymalny*<sup>25</sup>. Z prakseologicznego punktu widzenia poszukiwanym punktem odniesienia do oceny pomiarów korelacji zewnętrznej, wewnętrznej i całkowitej powinno być zatem optimum spójności modeli biznesu. Odchylenia od tego optimum mogą być interpretowane jako występowanie niespójności.

Upřednio wskazano, że spójne przedsiębiorstwa osiągają większe efekty ekonomiczne. Obecnie na zasadzie *a contrario* można zauważyć, że pojawienie się niespójności może być połączone z pogorszeniem wyników ekonomicznych, co może być symptomem nadchodzącego (albo już obecnego) kryzysu. Zagadnienie to poddano badaniu.

W wyniku przeprowadzonych w roku 2012 badań w przedsiębiorstwie Internet Service Provider uzyskano dane, które pozwoliły na opracowanie profili podobieństwa występującego między wartością dla klienta (VC) a wartością przechwytywaną dla przedsiębiorstwa (VE). Wyniki tych badań ujęto na wykresie 1.

---

<sup>25</sup> Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009, s. 15.



- |   |  |
|---|--|
| 1. Cele strategiczne przedsiębiorstwa       | 7. Zasoby we władaniu przedsiębiorstwa |
| 2. Wartość techniczna dla klienta           | 8. Kanaly dostawy do klienta           |
| 3. Wartości społeczno - etyczne dla klienta | 9. Instrument konkurowania             |
| 4. Wartość emocjonalna dla klienta          | 10. Rodzaj czynności w łańcuchu        |
| 5. Wartość ekonomiczna dla klienta          | 11. Składnik otoczenia branżowego      |
| 6. Kompetencje we władaniu przedsiębiorstwa |  |

Wykr. 1. Profil podobieństwa VC – VE

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto dokonano pomiaru wskaźników finansowych ROI oraz ROE, które ukształtowały się następująco:

Tab. 3. Wskaźniki finansowe ISP

Wskaźnik	2010	2011
ROI	0,03	0,01
ROE	0,04	0,01

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przebiegu obu profili i wskaźników finansowych ujętych w tabeli 3 można orzec, że niespójności w modelu biznesu badanego przedsiębiorstwa korespondują z pogorszoną efektywnością ekonomiczną.

## 5. Podsumowanie

Celem niniejszej pracy było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak można wykorzystać spójność modelu biznesu we wczesnym ostrzeganiu przed nadchodzącym kryzysem? Odpowiadając na to pytanie, sformułowano definicję modelu biznesu, wskazując, że jest to względnie odosobniony, wieloskładnikowy

wy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Następnie określono budowę modelu biznesu o akronimie C-R-O-L-V-S. W skład tej struktury wchodzi kompetencje, zasoby, organizacja, logistyka, wartości dla klienta oraz strategia konkurencji. Te elementy są łączone w całość za pomocą relacji zgodności ze względu na cel biznesu oraz relacji zgodności wewnętrznej. Pozwoliło to na wyłonienie spójności, którą zdefiniowano jako dokładne połączenie i zestrojenie składników modelu biznesu i ich relacji między sobą oraz z otoczeniem biznesowym przedsiębiorstwa, umożliwiające tworzenie wartości zadowalającej klientów oraz przechwytywanie części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Na bazie tej definicji ujawniają się dwa główne wymiary modelu biznesu: wartość dla klienta oraz wartość dla przedsiębiorstwa.

Kolejnym zagadnieniem było monitorowanie biznesu za pomocą modelu biznesu. Jest to możliwe przy wykorzystaniu określonej logiki wskazującej, że spójne przedsiębiorstwa posiadają spójny model biznesu oraz osiągają większe efekty ekonomiczne. W takiej perspektywie wystąpienie niespójności może prowadzić do obniżenia efektów ekonomicznych, co może być uznane za symptom kryzysu w firmie.

Można przyjąć, że jeżeli model biznesu jest uproszczonym obrazem teorii biznesu, to spadek jego spójności może świadczyć o wyczerpywaniu się teorii biznesu danej firmy!

## Literatura

- Bellman R., Clark C., On the Construction of a Multi-Stage. Multi-Person Business Game. *Option Research* 1957, No. 4.
- Brandenburger A., Harborne Stuart S., Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 1996, Vol. 5.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- D'Souza D.F., Wills A.C., Catalysis: Object, Components, and Framework with UML. The Catalysis Approach. *Addison – Wesley* 1998.
- Demil B., Lacocq X., Business Model Evolution: In Search Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 2010, Vol. 43.
- Drazin R., Van de Ven A.H., Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 1985, Vol. 30.
- Drucker P.F., *Classic Drucker*. Warszawa: MT Biznes, 2010. ISBN 978-83-62195-84-8.
- Dubisz S. (red.), *Universalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 4. ISBN 83-01-13868-8.
- Falencikowski T., Struktura i spójność modeli biznesu. W: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2012. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17.

- Gołębiowski T. (i in.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008. ISBN 978-83-7378-347-8.
- Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009. ISBN 978-83-7011-949-2.
- Hedman J., Kalling T., The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 2003, No. 12.
- Hoque F., The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology. *Financial Times Prentice Hall* 2002.
- Howe P.E., Business models. *Pennsylvania CPA Journal*, Winter 2004, Vol. 74.
- Jones G.M., Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review* 1960, No. 4.
- Khandwalla P.N., Variable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal* 1973, Vol. 16.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, modele, metodologia, trendy, metafory*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-12741-4.
- Lawrance P.R., Lorsch J.W., *Organization and environment*. Boston, Mass.: Harvard University Press, 1967.
- Lisein O., Pichault F., Desmecht J., Les business models des sociétés de service actives dans le secteur Open Source. *Systèmes d'Information et Management* 2009, Vol. 14, No. 2.
- Malone T.W. (i in.), Do Some Business Models Perform Better than Others? *MIT Working Paper* 4615-06, 2006.
- Maxwell A., Rankin S., Building a Better Business Model. Presented by: *CATA Alliance & Technology Marketing Resource Centre*, Canada 2007.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 2005, Vol. 15.
- Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons., 1959.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes, 2006.
- Porter M.E., What is strategy. *Harvard Business Review* 1996, Vol. 74 (6).
- Rappa M.A., The utility business model and the future of computing service. *IBM Systems Journal* 2004, Vol. 43.
- Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1997.
- Sorescu A. (i in.), Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87S 2011, 1.
- Voelpel S. (i in.), Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal* 2005, Vol. 23.
- Weill P., Vitale M.R., Place to Space. *Harvard Business School Press* 2001.
- Wikström K. (i in.), Business models in project business. *International Journal of Project Management* 2010, Vol. 28.
- Zott Ch., Amit R., Massa L., The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. *Journal of Management* 2010.



**DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA  
I EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNA  
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW ZAJMUJĄCYCH SIĘ  
WYDOBYCIEM SUROWCÓW SKALNYCH (2008–2010)**

*Krzysztof Łobos, Mirosława Szcwżyk*

**Abstrakt:** Globalny kryzys z różnym natężeniem wpływa na działalność operacyjną oraz efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Celem opracowania jest analiza działalności operacyjnej i efektywności ekonomicznej największych przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w Polsce w latach 2008–2010. W opracowaniu wykorzystano dane pochodzące z Monitora Polskiego B.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa, wydobywanie surowców skalnych, efektywność ekonomiczna.

**JEL Classifications:** G32 – Financing Policy; Financial Risk and Risk Management; Capital and Ownership Structure; Value of Firms; Goodwill; L25 – Firm Performance: Size, Diversification, and Scope; L79 – Other.

## **1. Wprowadzenie**

Globalny kryzys z różnym natężeniem wpływa na działalność operacyjną oraz efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Celem opracowania jest analiza działalności operacyjnej i efektywności ekonomicznej w latach 2008–2010 największych przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w Polsce.

Surowce skalne obejmują szeroką i zróżnicowaną grupę skał, w skład której wchodzi kopaliny bardzo zwarte i zwarte, surowce okrzewowe (piaski, żwiry) i ilaste (gliny itp.). Podstawową grupę surowców skalnych stanowią kruszywa naturalne, do których zalicza się zarówno kruszywa żwirowo-piaskowe, a także kruszywa lamane, produkowane ze skał litych. Światową produkcję kru-

szyw szacuje się na ok. 20 mld ton. W Unii Europejskiej produkuje się ponad 3,5 mld t kruszyw, a do największych producentów kruszyw mineralnych należą Niemcy (470 mln t/r.), Hiszpania (430 mln t/r.), Francja (ok. 400 mln t/r.), Włochy (350 mln t/r.), Wielka Brytania (200 mln t/r.), Polska (200 mln t/r.).

W Polsce w ostatnim dwudziestoleciu produkcja kruszyw naturalnych przechodziła różne fazy. W latach 1989–1992 nastąpiło duże zmniejszenie produkcji (o prawie 50%), ze 124 mln t/r do 67,0 mln t/r. Lata 1993–2000 to okres powolnego wzrostu produkcji kruszyw, do ponad 121 mln t/r. W okresie 2001–2002 miało miejsce kolejne zmniejszenie produkcji, do ok. 96 mln t/r. Na lata 2003–2009 przypadł bardzo dynamiczny wzrost produkcji (do 210 mln t./r w 2009 r.)<sup>1</sup>. Województwa Polski Południowej – dolnośląskie, opolskie, śląskie, małopolskie i podkarpackie są najbardziej zasobne w złoża podstawowych zwięzłych kopalin skalnych, udokumentowanych jako złoża kamieni budowlanych i drogowych oraz wapieni i dolomitów przemysłowych<sup>2</sup>.

Na podstawie danych opublikowanych w Monitorze Polskim B utworzono bazę danych o przedsiębiorstwach – podmiotach zajmujących się wydobywaniem surowców skalnych (dane za lata 2008–2010). Dobór próby był celowy. Do próby włączono podmioty z podklas 08.11Z (wydobywanie kamieni ozdobnych oraz kamienia na potrzeby budownictwa, skał wapiennych, gipsu, kredy i lupków) oraz 08.91Z (wydobywanie minerałów dla przemysłu chemicznego oraz do produkcji nawozów) (PKD 2007), działające na rynku polskim, które spełniły co najmniej dwa z wymienionych warunków:

- średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,
- suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2,5 mln EUR,
- przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 mln EUR.

Ocena działalności operacyjnej oraz efektywności badanej grupy przedsiębiorstw została oparta na wybranych wskaźnika finansowych<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Czaja P., Koziol W., Górnictwo skalne w Polsce – stan obecny, perspektywy i uwarunkowania rozwoju. *Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne 2010*, listopad–grudzień 2010, s. 84.

<sup>2</sup> Galos K. (i in.), Zróżnicowanie regionalnej podaży surowców wytwarzanych ze zwięzłych kopalin skalnych w województwach Polski południowej. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energii Polskiej Akademii Nauk* 2011, nr 80, s. 5–25.

<sup>3</sup> Tyran M.R., *Wskaźniki finansowe*. Kraków: Wydaw. Oficyna Ekonomiczna, 2004; Zaleska M., *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2002.



## **2. Rozmiary i zakres prowadzonej działalności**

Badane przedsiębiorstwa z uwagi na klasę wielkości reprezentują przedsiębiorstwa średnie i duże (zatrudnienie co najmniej 50 osób). Wartości sprzedaży są zróżnicowane, od około 9 mln PLN do niemal 200 mln PLN. Liderem jest spółka Nordkalk Kraków, należąca do międzynarodowej grupy Rettig. Produkty Nordkalk są wykorzystywane w przemyśle papierniczym, drogowym, stalowniczym, budownictwie, ochronie środowiska oraz rolnictwie. Spółka eksploatuje złoża dewońskich wapieni w Miedziance k. Kielc i posiada zakłady przerobcze w Wolicy, Sławnie i Szczecinie. Sprzedaż netto Grupy Nordkalk w 2010 r. wynosiła 331,9 mln EUR. Firma zatrudnia ok. 1150 pracowników w 30 lokalizacjach w 9 krajach<sup>4</sup>. Najmniejszą z uwagi na wielkość sprzedaży jest spółka Kopalnie Odkrywkowe Surowców Drogowych SA w Kielcach. Od 2001 r. działają jako jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (JSSP). W okresie 50 lat działalności spółka dostarczyła na rynek około 33 mln t kruszywa. Do tej pory koncentruje się na produkcji kruszyw, lecz oferuje także kamień przemysłowy i wapna nawozowe. Jest dostawcą kruszyw dla Generalnej Dyrekcji Dróg Publicznych w Kielcach. Spółka operuje na bazie czterech wyrobisk: Józefka, Kostomłoty, Górki Szczukowskie i Gluchowiec.

Powyższe zestawienie spółki najmniejszej i największej pod względem wartości sprzedaży pokazuje, że w badanej grupie przedsiębiorstw różnice modelu biznesowego mogą dotyczyć:

- Koncentracji/dekoncentracji funkcji wydobywania – spółki mogą w swej działalności operacyjnej bazować na jednym złożu i wyrobisku bądź wielu złożach i wyrobiskach. Zmienna ta jest ważna ze względu na powielanie się szeregu kosztów stałych, z uwagi na zarządzanie majątkiem trwałym, koszty wyposażenia, zatrudnienia i inne.
- Oferowanego asortymentu – mimo wydobywania podobnego surowca (są nim w obydwu przypadkach wapień) oferta może być kierowana do wielu różnych branż, co wymaga dodatkowych atestów i procesu przeróbki, lecz zwiększa możliwości sprzedażowe oraz przyczynia się do uzyskiwania wyższej wartości dodanej, bądź też może być zawężona do najprostszych asortymentów – np. tłuczni drogowego i mączek nawozowych.
- Działania na szerszym rynku bądź jedynie lokalnym – działania w ramach ponadnarodowych koncernów na ogół udrażniają nowe kanały dystrybucji i otwierają dostęp do nowych rynków

W niektórych przypadkach (np. Pri-Bazalt SA i inne spółki wydobywające bazalt) strategia rynkowa jest mocno ograniczona przez możliwości zastosowania wydobywanego surowca skalnego. Bazalt jest wprawdzie doskonałym surow-

---

<sup>4</sup> *Nordkalk* [on-line]. 2012 [Dostęp 18.03.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nordkalk.pl>.

cem do budownictwa, głównie drogowego, lecz poza tym w przemyśle nie znajduje zastosowania. Mimo to spółki, takie jak Bazalt w Wilkowie k. Złotoryi, osiągają bardzo wysokie wyniki sprzedażowe, oferując masowy produkt w dobie przebudów dróg w Polsce (ponad 93 mln PLN w roku 2008). Inne spółki, których wydobywanie nie ma charakteru masowego, jak np. wydobywające granity z przeznaczeniem na bloki kamieniarskie, małą architekturę ogrodową, kostkę brukową i mniejszym stopniu kruszywa drogowego (Skalimex-Borów, Grabinex Strzegom) należą do grupy spółek mniejszych, osiągających wartości sprzedaży na poziomie około 20 mln PLN bądź poniżej.

Warto wspomnieć o powiązaniach spółek wydobywczych z dużymi producentami przetwarzającymi wydobywany surowiec. Jest tak chociażby w przypadku spółki Kopalnia Gipsu i Anhydrytu Nowy Łąd w Niwnicach k. Lwówka Śląskiego, która w roku 2008 stała się własnością spółki ATLAS produkującej zaprawę gipsowe, czy spółki Zakłady Wapiennicze Wojcieszów, należącej do międzynarodowej grupy Lhoist. Powiązania tego typu w znacznym stopniu redukują potrzebę zabiegania o udział w rynku danego surowca, gdyż wydobywanie jest determinowane głównie możliwościami produkcyjnymi zakładów w ramach grupy kapitałowej.

Wydaje się, że w wielu przypadkach, podobnie jak przewiduje się w teorii fuzji i przejęć, akwizycja lokalnej spółki o dobrej pozycji na rynku przez znany koncern międzynarodowy wskutek wielu synergii przyczynia się do zdynamizowania sprzedaży tej spółki<sup>5</sup>. Można założyć, że tak dzieje się chociażby w przypadku spółki Nordkalk, ale i zapewne wielu innych.

Miary<sup>6</sup> opisujące rozkład wartości sprzedaży dla badanych spółek zostały zaprezentowane w tabeli 1. Wartości podano w tys. PLN. W roku 2008 próba liczyła 33 spółki, 2009 – 36 spółek, a w roku 2010 – 30 spółek.

Koszt własny sprzedaży odniesiony do wartości sprzedaży zwany jest wskaźnikiem operacyjności. Wskaźnik ten powinien zawierać się w przedziale 50–90%<sup>7</sup>. Obliczony dla całej próby badanych firm w oparciu o wartości średnie w kolejnych latach badania wynosi: 80,5%, 81,1% oraz 76,3%. Świadczy on z jednej strony o pewnej stabilności w zakresie relacji kosztów operacyjnych do przychodów, ale też znacznej kosztochłonności prowadzonych działań. W takiej sytuacji troska o koszty działalności operacyjnej, szczególnie w warunkach kryzysowych, urasta do problemu o charakterze strategicznym.

---

<sup>5</sup> Damodaran A., *Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New York: John Wiley and Sons, 2002, s. 695.

<sup>6</sup> Szewczyk M., Ciesielska M., *Podstawy statystyczne badań marketingowych*. Opole: Politechnika Opolska, 2011, s. 129–143.

<sup>7</sup> Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN, 1994, s. 96.

Tab. 1. Miary opisujące rozkład wartości sprzedaży badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	49 627	49 219	49 417
Mediana	36 231	32 082	33 013
Odchylenie standardowe	45 408	44 649	44 598
Minimum	8 781	5 931	13 612
Maksimum	192 677	195 804	212 611
Rozstęp	183 896	189 873	198 999

Zródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 2. Miary opisujące rozkład wartości kosztu własnego sprzedaży badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	39 945	39 922	37 691
Mediana	26 499	25 487	25 049
Odchylenie standardowe	38 139	38 414	35 505
Minimum	6 732	5 075	11 762
Maksimum	178 683	184 836	170 686
Rozstęp	171 951	179 761	158 924

Zródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Wartości statystyk opisowych dla zmiennej zysk netto oraz zysk z działalności operacyjnej zaprezentowano w tabelach zamieszczonych poniżej. Zasadniczo można stwierdzić, że wydobywanie surowców skalnych w latach 2008–2010 należało do działalności zyskowych. Średnia wartość zysku netto w badanej grupie wyniosła przeszło 5,5 mln PLN, zaś 50% wszystkich badanych spółek zrealizowało zysk netto większy od 3,2 mln PLN. Tylko 3 spośród 33 spółek w roku 2008, trzy spośród 36 w roku 2009 oraz 4 spośród 30 w roku 2010 wykazywało stratę. Miara ta wykazuje jednak w badanej grupie dużą zmienność. Liderem w zestawieniu wartości bezwzględnych zysku netto okazał się powtórnie Nordkalk (około 30 mln PLN w każdym z trzech lat badania). W zakresie zysku z działalności operacyjnej wyniki są podobne: 3, 3 oraz 4 spółki z wynikiem ujemnym w kolejnych latach badania. Wyniki netto badanych spółek pozostają pod decydującym wpływem aktywności operacyjnej, wyniki na działalności finansowej nie mają większego znaczenia.

Tab. 3. Miary opisujące rozkład wartości zysku netto badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	5 643	4 958	6 025
Mediana	3 210	2 466	3 261
Odchylenie standardowe	7 841	6 963	8 178
Minimum	-4 599	-4 112	-2 640
Maksimum	35 452	31 123	33 924
Rozstęp	40 051	35 235	36 564

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 4. Miary opisujące rozkład wartości zysku z działalności operacyjnej badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	7 787	6 046	7 502
Mediana	4 779	2 913	4 210
Odchylenie standardowe	9 378	8 635	10 073
Minimum	-3 814	-3 146	-3 048
Maksimum	42 513	39 646	41 858
Rozstęp	46 327	42 792	44 906

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Aktywność w zakresie wydobycia surowców skalnych jest działalnością o dużych barierach wejścia, m.in. z uwagi na niezbędną bazę techniczną wyrażającą się dużymi bezwzględными wartościami środków trwałych. Wartości środków trwałych mogą osiągać nawet powyżej 170 mln PLN, choć przeciętnie wynoszą około 23 mln PLN. Mamy do czynienia z asymetrią prawostronną rozkładu (tzw. długi ogon w prawo). Silna jest koncentracja wokół wartości średniej (wysoka wartość kurtozy), a rozkład wysmukły. Może być to świadectwem presji charakterystyki prowadzonej działalności na dysponowanie określonym majątkiem trwałym. Braki w tym zakresie powodują obniżenie sprawności funkcjonowania operacyjnego. Warunki sytuacyjne wymuszają więc znaczne inwestycje w majątek trwały. Wartości środków trwałych oscylują wokół 50% sumy bilansowej aktywów.

Tab. 5. Miary opisujące rozkład wartości środków trwałych netto badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	23 191	27 777	28 385
Mediana	18 398	16 621	15 252
Odchylenie standardowe	21 721	33 178	34 965
Kurtoza	5	11	9
Skośność	2	3	3
Minimum	2 114	1 848	2 812
Maksimum	96 196	175 848	170 342
Rozstęp	94 082	174 000	167 530

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 6. Miary opisujące rozkład wartości aktywów ogółem badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	49 789	50 196	507 556
Mediana	32 723	31 280	28 831
Odchylenie standardowe	45 347	48 828	52 220
Kurtoza	3	5	9
Skośność	2	2	3
Minimum	5 646	3 922	11 745
Maksimum	192 195	227 514	263 474
Rozstęp	186 549	223 592	251 729

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

### **3. Wybrane miary efektywności ekonomicznej badanych spółek**

W trzech tabelach zamieszczonych poniżej (tab. 7, 8, 9) zaprezentowano miary pozycyjne rozkładów rentowności aktywów (ROA), rentowności sprzedaży (ROS) oraz rentowności kapitałów własnych (ROE). Uzyskane wyniki mogą świadczyć o stabilności w zakresie rentowności badanych przedsiębiorstw w okresie 2008–2010, chociaż w kryzysowym roku 2009 odnotowano spadek średniej wartości zarówno ROA, ROS, jak i ROE w stosunku do roku 2008. Średnie wartości ROA, które równe są rentowności kapitałów łącznych, nie są wysokie i oscylują wokół kosztu kapitału obcego z kredytów. Można w przybliżeniu stwierdzić, że przy medianie ROA równej 10% połowa przedsiębiorstw

badanej grupy, kredytując swoją działalność, generuje ujemny efekt dźwigni finansowej. Następuje więc w efekcie kredytowania zmniejszanie ich bezwzględnych wartości zysku netto. Relatywnie niewysokie ROA ma też efekt w postaci ograniczania możliwości rozwojowych na drodze finansowania ze źródeł zewnętrznych.

Tab. 7. Miary opisujące rozkład wartości ROA badanych spółek w latach 2008–2010

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	0,12	0,09	0,1
Mediana	0,1	0,08	0,11
Odchylenie standardowe	0,12	0,1	0,11
Minimum	-0,11	-0,17	-0,21
Maksimum	0,42	0,36	0,38
Rozstęp	0,53	0,53	0,58

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 8. Miary opisujące rozkład wartości ROS badanych spółek w latach 2008–2010

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	0,11	0,08	0,1
Mediana	0,11	0,06	0,09
Odchylenie standardowe	0,12	0,1	0,1
Minimum	-0,2	-0,22	-0,14
Maksimum	0,32	0,3	0,31
Rozstęp	0,52	0,52	0,45

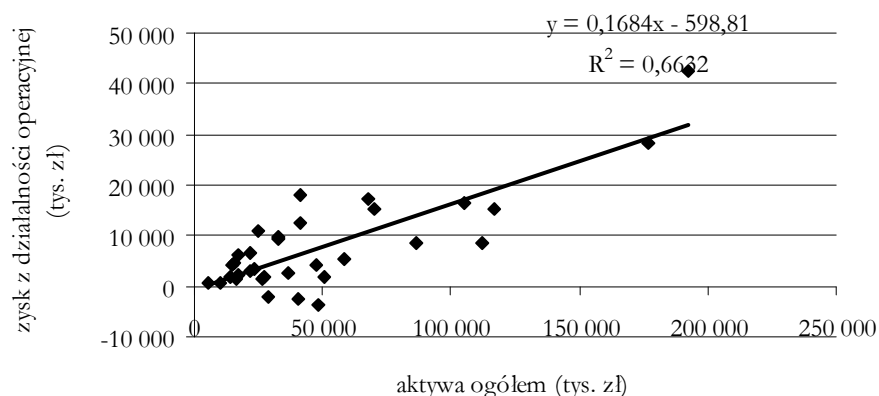
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 9. Miary opisujące rozkład wartości ROE badanych spółek w latach 2008–2010

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	0,22	0,12	0,16
Mediana	0,21	0,11	0,16
Odchylenie standardowe	0,22	0,19	0,18
Minimum	-0,25	-0,47	-0,36
Maksimum	0,9	0,51	0,52
Rozstęp	1,15	0,97	0,88

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Prawidłowa jest współzależność wartości bezwzględnych aktywów badanych spółek oraz zysku z działalności operacyjnej. Większe spółki z uwagi na wartość aktywów generują większe zyski operacyjne (EBIT). Zmienność wartości EBIT jest aż w ponad 66% wyjaśniana przez wartość aktywów.



Rys. 1. Zależność pomiędzy wartością aktywów ogółem oraz zyskiem z działalności operacyjnej badanych spółek (2008 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

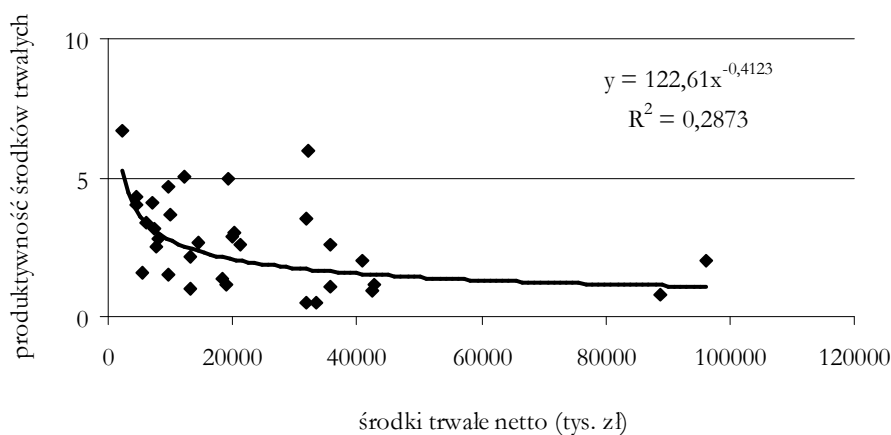
W zakresie mierników sprawności działania duże znaczenie z uwagi na wzmiankowaną wcześniej rolę środków trwałych w działalności wydobywczej ma racjonalność wykorzystania tej części bazy majątkowej. Miarą tej racjonalności jest produktywność środków trwałych, liczona jako sprzedaż netto przypadająca na wartość środków trwałych. Z zestawienia zamieszczonego poniżej wynika, że złotówka zainwestowana w środki trwale przynosi średnio niecałe trzy złote przychodów ze sprzedaży netto rocznie.

Tab. 10. Miary opisujące rozkład wartości produktywności środków trwałych badanych spółek w latach 2008–2010

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	2,75	2,65	2,74
Mediana	2,62	1,99	2,09
Odchylenie standardowe	1,6	1,71	1,84
Minimum	0,52	0,43	0,49
Maksimum	6,67	6,87	7,33
Rozstęp	6,15	6,44	6,84

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Analizując dane badanych spółek, zbadano współzależność produktywności środków trwałych i ich bezwzględnych wartości. Okazuje się, że zmienność wartości produktywności środków trwałych może być w ponad 28% wyjaśniona przez ich wartość. Zgodnie z prawem malejącej produktywności dodatkowych jednostek inwestycji w majątek operacyjny, obserwujemy wyraźne zmniejszanie się produktywności środków trwałych ze wzrostem ich wartości. Innymi słowy, przedsiębiorstwa dysponujące dużą bazą majątkową w zakresie środków trwałych wykorzystują ją statystycznie w sposób mniej racjonalny niż przedsiębiorstwa, których zasoby w tej mierze są mniejsze. Ta konstatacja może być, szczególnie w dobie kryzysu i turbulencji rynkowych, wskazówką do bardziej racjonalnego gospodarowania majątkiem trwałym przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne.



Rys. 2. Zależność pomiędzy wartością środków trwałych netto oraz produktywnością środków trwałych (2008 r.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Monitorów Polskich B.

Średnie wartości wskaźnika poziomu kosztów obliczone z próby badawczej (a nie jak wcześniej z wartości średnich) pokazują, że sytuacja w przedziale lat 2008–2010 uległa poprawie, jednak wskaźnik na poziomie ponad 80% świadczy o dużej kosztochłonności działalności w zakresie wydobycia surowców skalnych. Można jednak także wnioskować, że w dużych nakładach na działalność operacyjną kryją się nadal znaczne możliwości optymalizacyjne. Być może przyczyną poprawy sytuacji w zakresie wskaźnika poziomu kosztów (operacyjności) była narastająca świadomość zagrożenia, jaka wynika z ogólnoswiatowego kryzysu, w ślad za czym poszły działania w kierunku ograniczania kosztów operacyjnych (zob. też tab. 2 z danymi nt. kosztu własnego sprzedaży).



Tab. 11. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika poziomu kosztów (operacyjności) badanych spółek w latach 2008–2010 (%)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	86	82	80
Mediana	81	84	81
Odchylenie standardowe	31	16	16
Minimum	51	41	44
Maksimum	226	117	113
Rozstęp	175	76	69

Zródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Zaskakująco dobre są wartości płynności w badanej grupie przedsiębiorstw. Zarówno wskaźnik płynności bieżącej, jak i szybkiej (aktywa obrotowe są pomniejszone o wartości zapasów) dla wartości średnich czy mediany lokują się w przedziale uznawanym za bezpieczny. Wskaźniki w okresie narastającej świadomości kryzysu na rynkach światowych uległy w 2010 r. poprawie po nieznacznym spadku ich wartości w roku 2009. W zasadzie można stwierdzić, że spółki wydobywające surowce skalne nie borykają się z poważnymi trudnościami w zakresie płynności finansowej.

W finansach znany jest model ujemnej zależności między ROA a płynnością finansową<sup>8</sup>. Im spółki bardziej inwestują w zapasy i należności, tym bardziej zwiększają sprzedaż, a więc też księgowy wynik finansowy i ROA. W szczególności relacja powinna być więc widoczna w zakresie relacji wskaźnika płynności szybkiej oraz ROA. Wykres zamieszczony poniżej tabel wskazuje jednak na słabą przeciwną relację – niższe wartości ROA współwystępują z niższymi wartościami płynności finansowej. Wydaje się jednak, że wzmiankowana zależność pojawia się w sposób klarowny dopiero dla wyraźnie wyższych bądź niższych wartości ROA oraz płynności szybkiej. Na wykresie obserwujemy szereg punktów o charakterystyce odpowiadającej ujęciu teoretycznemu – bardzo wysoka płynność koreluje z niską rentownością oraz bardzo wysoka rentowność z niską płynnością. W badanej grupie znajdują się więc przedsiębiorstwa, które prowadzą, jak się wydaje, zbyt restrykcyjną i zbyt liberalną politykę sprzedażową, która może skutkować zaburzeniami rentowności (kiedy polityka sprzedaży jest zbyt rygorystyczna) bądź płynności finansowej (kiedy polityka sprzedaży jest zbyt liberalna).

<sup>8</sup> Soltys D., *Rachunkowość zarządcza przedsiębiorstw. Rachunek kosztów*. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003, s. 288.

Tab. 12. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika płynności szybkiej badanych spółek w latach 2008–2010

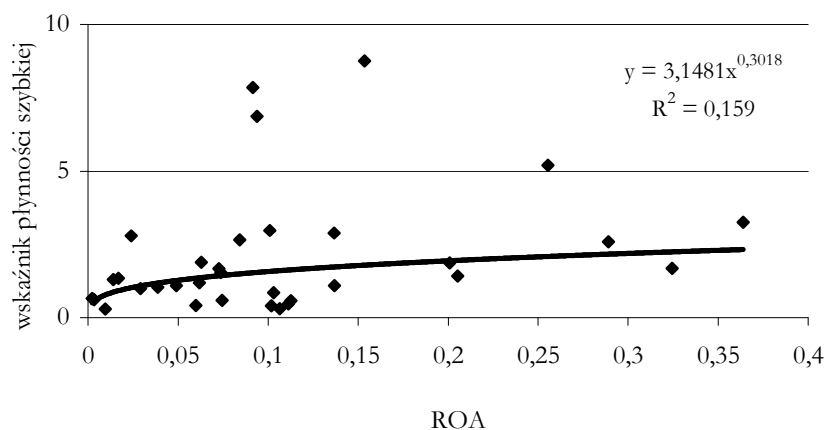
Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	2,1	1,95	2,64
Mediana	1,56	1,25	1,63
Odchylenie standardowe	2,32	2,11	3
Minimum	0,12	0,11	0,27
Maksimum	10,41	8,76	13,91
Rozstęp	10,29	8,65	13,64

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 13. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika płynności bieżącej badanych spółek w latach 2008–2010

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	2,68	2,43	3,06
Mediana	1,79	1,69	2,24
Odchylenie standardowe	2,63	2,32	3,03
Minimum	0,14	0,15	0,52
Maksimum	11,93	10,18	14,22
Rozstęp	11,79	10,02	13,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.



Rys. 3. Zależność pomiędzy wartością ROA oraz wskaźnika płynności szybkiej badanych przedsiębiorstw (2009 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Na podstawie wartości średnich można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zajmujące się wydobywaniem surowców skalnych nie są w wysokim stopniu zadłużone. Wartość długu w stosunku do wartości aktywów ogółem wynosząca 38% bądź mniej jest wartością akceptowalną. Relatywnie niskie zadłużenie obniża ryzyko związane ze stosowaniem dźwigni finansowej. Jest też ono adekwatne do relatywnie niskich wartości rentowności kapitału łącznego i powinno być utrzymane.

Tab. 14. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika zadłużenia ogólnego badanych spółek w latach 2008–2010

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	0,38	0,38	0,33
Mediana	0,37	0,34	0,35
Odchylenie standardowe	0,24	0,22	0,15
Minimum	0,06	0,06	0,06
Maksimum	1,11	1,16	0,74
Rozstęp	1,05	1,11	0,69

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

#### 4. Podsumowanie

Otrzymane wyniki upoważniają do sformułowania następujących wniosków:

- Badane spółki zajmujące się wydobywaniem surowców skalnych wykazują zróżnicowanie modeli biznesowych, głównie w takich wymiarach, jak: stopień koncentracji/dekoncentracji funkcji wydobywania (jedno bądź wiele wyrobisk), szerokość oferowanego asortymentu i związana z tym działalność w zakresie przeróbki surowca, funkcjonowanie w ramach większych grup kapitałowych bądź niezależne i związana z tym obecność w międzynarodowych kanałach dystrybucji bądź jedynie na rynku lokalnym powiązanie kapitałowe o charakterze pionowym z przedsiębiorstwami wykorzystującymi wydobywany surowiec. W chwili obecnej nie można jeszcze wskazywać na jednoznacznie „wygrywający” z uwagi na efektywność ekonomiczną model biznesowy. Kwestia ta wymaga dalszych badań.
- W okresie kryzysowym po roku 2008 nie zanotowano spadku wartości sprzedaży, a wartość zysku netto po obniżeniu w roku 2009 nawet wzrosła w roku 2010. Może to być związane z niekonsumpcyjnym charakterem oferty rynkowej badanych przedsiębiorstw. Być może efektem psychologicznym kryzysu była większa troska o koszty operacyjne oraz płynność finansową. W zakresie wskaźnika poziomu kosztów jego wartość obniża się

średnio w okresie badania aż o 6%, zaś płynność szybka po nieznacznym pogorszeniu w roku 2009 rośnie w roku 2010 do dobrej wartości 2,64.

- Badania pokazują, że działalność w zakresie wydobywania surowców skalnych jest kosztowa i kapitałochłonna. Wskazuje na to wskaźnik poziomu kosztów na poziomie 0,8 i wzwyż oraz udział wartości środków trwałych w aktywach ogółem w okolicach 50%. W przedsiębiorstwach tych należy zwracać szczególną uwagę na racjonalność zarządzania majątkiem trwałym, szczególnie w sytuacji stwierdzonej obniżającej się produktywności majątku trwałego wraz ze wzrostem jego wartości. Także koszty operacyjne powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa wydobywające surowce skalne wydają się w okresie kryzysu być przykładem stabilnej części rynku. Ich wyniki nie ulegają załamaniu ani nawet istotnemu pogorszeniu. Kryzys zdaje się stymulować w tej grupie działania w kierunku racjonalizacji kosztów. Badane przedsiębiorstwa nie są też zbyt mocno zadłużone, co obniża ich ryzyko i koreluje z dosyć niską rentownością kapitałów łącznych.

## Literatura

- Czaja P., Koziol W., Górnictwo skalne w Polsce – stan obecny, perspektywy i uwarunkowania rozwoju. *Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne 2010*, listopad–grudzień 2010, s. 84–89.
- Damodaran A., *Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New York: John Wiley and Sons, 2002. ISBN 978-0-471-41490-2.
- Galos K. (i in.), Zróżnicowanie regionalnej podaży surowców wytwarzanych ze zwiększonych kopalin skalnych w województwach Polski południowej. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energii Polskiej Akademii Nauk* 2011, nr 80, s. 5–25.
- Gupta M.C., The Effect of Size, Growth and Industry on the Financial Structure of Manufacturing Companies. *Journal of Finance* 1969, Vol. 24, No. 3, s. 517–529.
- Gupta M.C., Huefner R.J., A Cluster Analysis Study of Financial Ratios and Industry Characteristics, *Journal of Accounting Research* 1972, Vol. 10, No. 1, s. 77–95.
- Monitor Polski B* 2009, nr 372, nr 972, nr 1040, nr 1195, nr 1361, nr 1520, nr 1675, nr 1758, nr 2285, nr 2326, nr 2382, nr 2407, nr 2463, nr 2465, nr 2439, nr 2452, nr 2625.
- Monitor Polski B* 2010, nr 41, nr 43, nr 86, nr 265, nr 267, nr 660, nr 1050, nr 1093, nr 1148, nr 1251, nr 1324, nr 1348, nr 1394, nr 1440, nr 1586, nr 1602, nr 1645, nr 1688, nr 1770, nr 1842, nr 1898, nr 2276, nr 2301, nr 2338, nr 2386, nr 2398, nr 2414, nr 2490, nr 2497, nr 2505, nr 2549.
- Monitor Polski B* 2011, nr 33, nr 37, nr 316, nr 401, nr 736, nr 1046, nr 1097, nr 1146, nr 1219, nr 1389, nr 1404, nr 1435, nr 1488, nr 1491, nr 1492, nr 1524, nr 1532, nr

- 1560, nr 1581, nr 1632, nr 1867, nr 1868, nr 1887, nr 2001, nr 2053, nr 2078, nr 2229, nr 2241, nr 2314, nr 2376, nr 2415, nr 2417, nr 2430.
- Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1678-5.
- Nordkalk [on-line]. 2012 [Dostęp 18.03.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nordkalk.pl>.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN, 1994. ISBN 83-01-11187-9.
- Sołtys D., *Rachunkowość zarządcza przedsiębiorstw. Rachunek kosztów*. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003. ISBN 83-7011-585-3.
- Szewczyk M., Ciesielska M., *Podstawy statystyczne badań marketingowych*. Opole: Politechnika Opolska, 2011. Skrypt; nr 290. ISBN 978-83-62736-15-7.
- Tyran M.R., *Wskaźniki finansowe*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005. ISBN 83-89355-32-9.
- Zaleska M., *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2002. ISBN 83-7378-004-1.



## ANALIZA POTENCJAŁU TURYSTYKI JEŹDZIECKIEJ W POLSCE

*Jacek Olszewski-Strzyżowski, Wojciech Łopaciński*

**Abstrakt:** Obecne przemiany gospodarcze w Polsce i na świecie powodują, że przeciętny turysta dysponuje coraz większym zasobem wolnego czasu i środków finansowych, i w związku z tym coraz większą wagę przywiązuje on do aktywnych form wypoczynku, rekreacji i turystyki. Każdego roku powiększa się grono turystów chcących spędzić urlop aktywnie, na łonie natury. Jedną z form turystyki aktywnej, coraz bardziej popularną w naszym kraju, staje się turystyka jeździecka/konna. W artykule przedstawiono jej krajowy potencjał produktowy, a także przykładowe działania promocyjne z tym związane, podejmowane przez Polską Organizację Turystyczną i regiony.

**Słowa kluczowe:** turystyka jeździecka, promocja, szlaki konne.

**JEL Classifications:** I20 – General.

### 1. Wprowadzenie

Turystyka jeździecka jest coraz bardziej popularną dziedziną turystyki. Korzystają z niej bardzo chętnie zarówno młodzi, jak i starsi, bardziej wytrawni jeźdźcy. Ten rodzaj podróżowania jest bardzo atrakcyjną formą czynnego wypoczynku, który sprawia zdecydowanie więcej przyjemności niż tradycyjna jazda na ujeżdżalni. Wzrastająca popularność tej formy spędzania czasu powoduje powstawanie wielu nowych ośrodków jeździeckich oraz gospodarstw agroturystycznych, które oferują coraz pełniejszy wybór aktywności, od indywidualnej nauki jazdy konnej po jazdy konne dla zaawansowanych w plenerze, naukę skoków przez przeszkody, jazdy terenowe po okolicy, rajdy z noclegami w leśniczówkach, naukę powożenia zaprzęgiem, przejażdżki powozami i bryczkami,

kuligi i jazdy na nartach za koniem, a często także kolonie, obozy młodzieżowe i tzw. wczasy w siodle. W wielu regionach Polski przybywa obszarów zagospodarowania na potrzeby turystyki jeździeckiej, co razem z zapleczem materialnym i organizacyjnym oraz ciekawą ofertą tworzy coraz silniejszą pozycję tego produktu turystycznego w naszym kraju.

## 2. Pojęcie turystyki jeździeckiej

W Polsce od wieków konie były bardzo ważne – nie byłoby przecież wiktorii pod Grunwaldem i Wiedniem oraz wielu innych wspaniałych zwycięstw oręża polskiego, gdyby nie polskie konie. Na portalu Narodowego Instytutu Przemysłu Konnego czytamy: [...] *koń to atut gospodarczy, konie dają pracę, koń to element kultury, koń kształtuje osobowość, koń to terapia, koń to równe szanse, koń to patriotyzm*. Zamiłowanie Polaków do koni i do ich hodowli od zawsze było powszechnie znane. Na Rusi istniało wtedy przysłowie: „Lach bez konia, jak ciało bez duszy, jak Żyd bez kozy, jak diak bez psalterki, a gospodarstwo bez kota na zapiecku”. Uważano także, że najlepsze są: „Koń turek, chłop Mazurek, czapka magierka, szabla węgierka”. Całe życie polskiego szlachcica – nie tylko rycerza – związane było z koniem. Koń był towarzyszem broni, powodem do dumy, obiektem rozmów. Koń w historii Polski odgrywał bardzo duże znaczenie. Dziś nadal wielu Polaków przedkłada wszystko nad kontakt z koniem. *Szacuje się, że konno jeździ około 95 tys. Polaków, a w przemyśle końskim zatrudnionych jest około 42 tys. ludzi. To niewiele w porównaniu z Francją czy Niemcami, gdzie konno jeździ około 1 mln osób, czy Anglią, gdzie jeżdżących jest ponad 4,3 mln osób, a w samym przemyśle pracuje ponad 250 tys. osób. Czy w Polsce może być podobnie? Tak może być, jeżeli koń przestanie być traktowany jako gatunek marginalny, to i Polska z tak dużymi przecież tradycjami ma szansę na osiągnięcie podobnych wskaźników. Społeczne organizacje hodowlane nie są w stanie w pojedynkę same wypromować i skutecznie upowszechniać tego zdrowego stylu życia, opartego na kontakcie z końmi. Potrzebna jest tu przemyślana polityka państwa w tym względzie<sup>1</sup>.*

W języku potocznym używa się następujących określeń dla tego typu aktywności: turystyka konna, turystyka w siodle, turystyka jeździecka, hippika. Na potrzeby artykułu autorzy będą używać określenia: turystyka jeździecka, zgodnie z typologią przedstawioną przez Elżbietę Pitrus, która umiejscawia ten typ turystyki w zakresie turystyki kwalifikowanej i określa ją jako „jazdę konną w ośrodkach jeździeckich i w terenie”<sup>2</sup>. Wyróżnia się turystykę jeździecką górską i ni-

---

<sup>1</sup> Portal Narodowego Instytutu Przemysłu Konnego *Hipika Polska* [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.hpp.org.pl>.

<sup>2</sup> Pitrus E., *Turystyka kwalifikowana*. W: Kurek W. (red.), *Turystyka*. Warszawa: PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15294-9, s. 6.



zinną. Niezbędna infrastruktura do jej uprawiania to konne szlaki turystyczne górskie i nizinne.

Według zapisów stosowanych przez Polską Organizację Turystyczną omawiana forma turystyki wchodzi w skład turystyki rekreacyjnej, aktywnej i specjalistycznej, która jest [...] realizowana dla regeneracji sił fizycznych i psychicznych. Uwzględnia ona szeroki zakres rekreacji przy wykorzystaniu walorów środowiska naturalnego (góry, jeziora, rzeki, wybrzeże), a także imprezy turystyki specjalistycznej (tzw. kwalifikowanej), na którą składają się wszystkie rodzaje specjalistycznych zainteresowań<sup>3</sup>.

Ten typ turystyki w Polsce nie należy niestety do najbardziej popularnych dziedzin aktywności ruchowej. Ostatnio obserwujemy jednak systematycznie rozwijające się, coraz to nowsze ośrodki jazdy konnej (zwłaszcza na obrzeżach miast). Fakt, że przybywa chętnych do uprawiania jeździectwa, nie budzi już zdziwienia i nie uchodzi za przejaw snobizmu czy przemijającej mody. Jest bowiem formą rekreacji o wyjątkowej specyfice i niepowtarzalnych walorach, zwłaszcza że można ją uprawiać niezależnie od pory roku. Latem odbywają się przejażdżki w terenie, a zimą – po śniegu lub w krytej ujeżdżalni. Stwarza to możliwość całorocznego kontaktu z przyrodą i z końmi, zaspokaja chęć sprawdzenia siebie, podniesienia sprawności fizycznej, poznania czegoś nowego, daje przyjemność i rozrywkę, a także poprawia zdrowie. O zainteresowaniu tego typu formą aktywnego wypoczynku świadczy ilość poszukiwań hasel z tym związanych, w m.in. wyszukiwarce Google. W tabeli 1 przedstawiono analizę poszukiwanych hasel, poczynając od stycznia 2004 r. do sierpnia 2011 r.

Tab. 1. Zestawienie wybranych hasel związanych z turystyką jeździecką poszukiwanych w zasobach Google'a (styczeń 2004 – sierpień 2011 r.)

Wyszukiwane hasło	Kraj, z którego poszukiwano hasel
Aukcje koni, horse auctions, horse sales	Polska (Warszawa), Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Australia, Kanada
Hippika	Polska (Warszawa)
Koń arabski, arabian horse, arabian horse sale, arabian horse association, arabian horse society, polish arabian, polish arabian horses, polish arabians for sale	Polska (Warszawa), Stany Zjednoczone, Australia, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Kanada, RPA, Nowa Zelandia, Egipt, Finlandia, Wielka Brytania, Szwecja
Konie, koń, koń polski, horse, Horsens, horse Poland, horse riding Poland, horse racing Poland	Polska (Warszawa, Poznań, Bydgoszcz, Łódź, Lublin, Rzeszów, Gdańsk, Olsztyn, Szczecin, Katowice), Szwecja, Holandia, Niemcy, Hiszpania, Włochy, Australia, Wielka Brytania, Irlandia, Stany Zjednoczone, Nowa Zelandia, Kanada, RPA, Pakistan, Fidzi

<sup>3</sup> Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015. POT 2008, s. 39.

Polski Związek Hodowców Koni	Polska (Warszawa)
Polski Związek Jeździecki	Polska (Warszawa)
Stadniny, stadniny koni, stadniny w Polsce, stajnie w Polsce, jazda konna, stadniny pl, stadniny k/Warszawy, stajnie, horse stable, horse stable farm, farmville stable,	Polska (Warszawa), Australia, Wielka Brytania, RPA, Singapur, Stany Zjednoczone, Korea Południowa, Hongkong, Filipiny, Kanada, Indie
Stadnina w Jarosławcu, Stadnina Jarosłówka, konie Jarosłówka	Polska (Wrocław, Warszawa)
Stadnina Koni w Jaszkuwie, Centrum Hípiki Jaszkuwo, Jaszkuwo Konie	Polska (Poznań, Warszawa)
Stadnina Koni Michałów, Michałów Stadnina, Michałów konie	Polska (Radom, Kielce, Lublin, Warszawa, Wrocław, Łódź, Katowice, Kraków, Poznań)
Stadnina Koni w Mieczownicy	Polska (Warszawa)

Zródło: opracowanie własne na podstawie [www.google.pl](http://www.google.pl) [Dostęp 20.08.2011].

Z powyższego zestawienia wynika, że użytkownicy, którzy najczęściej poszukiwali haseł związanych z koniem (imprezy, wystawy koni, stadniny – w sumie ponad 60 haseł), pochodzili z 26 krajów, zwłaszcza z Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Australii, Kanady, RPA, Niemiec oraz Polski.

### **3. Miejsce turystyki jeździeckiej jako aktywności podejmowanej w czasie wolnym oraz jej krajowy potencjał produktowy**

Jeździectwo, jako jedna z dynamiczniej rozwijających się form aktywności ruchowej, z roku na rok staje się coraz bardziej popularna. W tabeli 2 zamieszczono zestawienie dotyczące sposobów spędzania czasu wolnego w trakcie krajowych krótko- i długookresowych wyjazdów turystycznych w Polsce w latach 2004–2009. Jeździectwo rozpatrywane jest w tej analizie obok takich aktywności, jak żeglarstwo, kajakarstwo oraz wspinaczka.

Z powyższego zestawienia wynika, że w kolejnych latach zainteresowanie omawianą aktywnością zdecydowanie rosło. W 2004 r. wyniosło 6% w wyjazdach krótkoterminowych i 9% w wyjazdach długoterminowych, a w 2009 r. odpowiednio 7% i 11%. Wzrost zainteresowania taką formą aktywności wynika prawdopodobnie z następujących powodów: coraz lepszej dostępności do oferty dla przeciętnego turysty (nie tylko VIP-a); zróżnicowania ofert (także cenowo); coraz większej ilości stadnin, szlaków i poprawy infrastruktury; faktu, że nie jest ona aktywnością sezonową; mody na zdrowy i ekologiczny tryb życia.

Tab. 2. Sposób spędzania czasu podczas krajowych krótko- i długookresowych wyjazdów turystycznych (%)

Aktywności	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	K*	D**	K	D	K	D	K	D	K	D	K	D
Spokojny wypoczynek, krótkie spacery	47	67	49	67	52	67	53	70	53	69	59	71
Życie towarzyskie i rozrywki	47	43	39	35	43	40	39	31	37	34	35	32
Przebywanie w ciszy, spokoju, z dala od ludzi	14	23	13	20	15	20	17	21	16	24	14	23
Chodzenie do kawiarni, restauracji	10	13	9	19	7	19	9	20	10	17	10	18
Gimnastyka, fitness, spacery i wycieczki, pływanie, sport	8	21	9	19	7	19	9	20	10	17	10	18
Słuchanie radia, oglądanie telewizji	13	12	9	13	11	13	11	9	10	11	10	10
Zwiedzanie muzeów, skansenów, zabytków	9	15	8	15	9	15	7	15	9	14	8	15
Odwiedzanie miejsc kultu religijnego	8	6	8	5	8	3	7	5	7	4	6	4
Odwiedzanie parków narodowych lub krajobrazowych	8	15	6	10	5	12	6	12	6	12	6	12
Zajęcia hobbystyczne (wędkowanie, fotografia, grzybobranie)	5	9	4	7	8	9	7	7	6	8	7	8
<b>Turystyka kwalifikowana (żeglarstwo, kajakarstwo, wspinaczka, turystyka jeździecka – hippika)</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Zdobywanie wiedzy i umiejętności (np. nauka języków)	5	3	7	4	5	3	6	3	4	4	6	3
Czytanie	3	7	3	7	3	6	3	5	2	5	4	6
Narciarstwo	2	2	3	4	1	3	2	4	1	3	2	3
Teatr, koncerty, seanse filmowe	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	2
Zabiegi lecznicze, sanatoryjne, kuracja klimatyczna	1	7	1	6	1	7	1	6	1	7	1	7
Zabiegi rehabilitacyjne związane z inwalidztwem	1	3	1	2	0	2	0	3	0	3	0	2
Inne zajęcia	23	19	26	20	23	18	29	21	20	16	24	19

\* K – krótkoterminowe wyjazdy. \*\* D – długoterminowe wyjazdy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Turystyki w Warszawie, 2010.

Obecnie w Polsce funkcjonuje ponad 1100 placówek zajmujących się hodowlą koni, rekreacją i turystyką jeździecką. Trend ten jest wynikiem rosnącej świadomości pozytywnych cech tego rodzaju turystyki w regionach, które coraz częściej same dbają o rozwój tej oferty na swoim terenie. Rozwija się też rzemiosło zapewniające sprzęt i akcesoria dla koni oraz jeźdźców. Turystyka ta od kilkunastu lat staje się nie tylko sposobem na aktywny wypoczynek, lecz także pomysłem na dochodową działalność gospodarczą. Coraz powszechniejsze są oferty gospodarstw agroturystycznych lub ośrodków jeździeckich, promujące naukę jazdy konnej, rajdy, wycieczki w siodle lub bryczkami, zajęcia z rehabilitacji ruchowej itp. Atrakcje te planowane są dla różnego rodzaju turystów, w zależności od liczby dni spędzanych w ośrodkach.

Turystyka jeździecka ma jeszcze jeden niezwykle ważny wymiar. Stanowi go wykorzystanie koni w medycynie, a w szczególności w procesach rehabilitacji. Corocznie powstaje wiele stowarzyszeń, oferujących zajęcia z zakresu hipoterapii. Jest to jedna z form wieloprofilowej rehabilitacji osób niepełnosprawnych, której specyfika związana jest z obecnością konia jako współterapeuty. Metoda ta dzięki właściwościom terapeutycznym konia pozwala na poprawę stanu zdrowia i funkcjonowania osób z różnymi schorzeniami (zwłaszcza dzieci). Na przykład dla osób poruszających się wyłącznie na wózkach inwalidzkich jazda na koniu to często pierwsze i jedyne doświadczenie ruchu tych partii ciała, które pracują podczas prawidłowego chodzenia, przede wszystkim jednak – radość i satysfakcja w kontakcie z tym pięknym zwierzęciem. Jak napisano na stronie Fundacji „Hej, Koniku”: [...] *pacjenci znajdują motywację do przełamywania swoich barier ograniczających im kontakt ze światem, barier fizycznych i psychicznych, motywację do pracy, do ćwiczeń i wysiłku*<sup>4</sup>.

Ułatwieniem dla rozwoju krajowej oferty jeździeckiej są zapisy z nią związane w dokumentach strategicznych poszczególnych regionów. Analizę wojewódzkich strategii rozwoju turystyki przedstawiono w tabeli 3. Jednocześnie, dla pełniejszego obrazu, na podstawie informacji uzyskanych z Regionalnych Organizacji Turystycznych, przebadano krajowy potencjał w tym zakresie. Analizie poddano 17 rynków zewnętrznych oraz rynek krajowy (tab. 4).

Prawie wszystkie województwa (prócz lubuskiego) mają w swoich dokumentach strategicznych zapisy dotyczące rozwoju bogatych zasobów produktowych w zakresie turystyki jeździeckiej/konnej, wraz z proponowanymi działaniami promocyjnymi (tab. 3). Natomiast z tabeli 4 wynika, że dla województw: małopolskiego, opolskiego, podlaskiego, śląskiego oraz wielkopolskiego produkt ten jest traktowany jako priorytetowy. Wszystkie regiony wskazują także na 23 rynki zewnętrzne (zwłaszcza niemiecki, włoski, hiszpański) oraz krajowy, jako rynki priorytetowe. Tam prowadzi się działania promocyjne (targi, reklama prasowa, Internet itp.) podejmowane nie tylko przez samorządy, lecz także przez stadniny, gospodarstwa agroturystyczne itp.

---

<sup>4</sup> Fundacja Pomocy Młodzieży i Dzieciom Niepełnosprawnym „Hej, Koniku!” [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.hejkoniku.org.pl](http://www.hejkoniku.org.pl).

Tab. 3. Zapisy dotyczące turystyki jeździeckiej w dokumentach strategicznych w regionach

Województwo	Zapisy
Dolnośląskie	Posiadane walory naturalne oraz położenie geograficzne to podstawowe atuty regionu do rozwoju takich form turystyki, jak: wspinaczka górską i skałkowa, golf, turystyka konna, sporty zaprzęgowe – psie zaprzęgi, wędkarstwo. Istnieje tu dobrze rozwinięte i ciągle rosnące zaplecze ośrodków turystyki jeździeckiej. Turysta odwiedzający region i pragnący pojeździć konno ma wiele możliwości do wyboru: wczasy w małych gospodarstwach dysponujących końmi ujeżdżonymi pod wierzch, parodniowe wycieczki w siodle, obozy jeździeckie, pobyty w stadninach ogierów.
Kujawsko-pomorskie	Do najważniejszych rodzajów ruchu turystycznego zaliczyć należy m.in.: różne formy turystyki specjalistycznej (kwalifikowanej) – turystyka rowerowa, rekreacja konna, sporty wodne itp. Gospodarstwa agroturystyczne także proponują aktywny wypoczynek w naturalnym środowisku wiejskim, w tym wycieczki piesze i rowerowe, jazdę konną, przejażdżki bryczką, wędkowanie, możliwość zbierania runa leśnego i wiele innych atrakcji. Rozwój turystyki aktywnej: wędkarstwo, myślistwo, jazda konna, sporty wodne, piesze i rowerowe wędrówki szlakami turystycznymi itp.
Lubelskie	Bogate zasoby naturalne regionu oraz czyste i mało przekształcone środowisko przyrodnicze (potencjał do rozwoju turystyki kwalifikowanej oraz ekologicznych produktów regionalnych). Bogate i wielokulturowe dziedzictwo (atrakcyjne obszary przyrodnicze, krajobrazowe i kulturowe, duża ilość zabytków ruchomych i nieruchomych – zachowanie i wzmacnianie różnorodności przyrodniczej, krajobrazowej i kulturowej)
Lubuskie	Brak zapisów
Łódzkie	Nadrzędnym celem projektów dot. szlaków konnych i ośrodków jazdy konnej jest podniesienie atrakcyjności turystycznej województwa. Aktywizacja samorządów terytorialnych, zrzeszeń przedsiębiorców i organizacji otoczenia biznesu oraz przedstawicieli organizacji i ośrodków jeździeckich ma przyczynić się do rozwoju turystyki konnej. Całkowita długość szlaków konnych wynosi obecnie ok. 260 km, które obok szlaków rowerowych stanowią dominującą formę tras turystycznych. Szlaki konne – w przeciwieństwie do pieszych i rowerowych – nie tworzą tras tematycznych.
Małopolskie	Województwo cechuje znaczne zróżnicowanie przestrzenne ze względu na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego oraz walory środowiskowe. Główny cel działań: utrzymanie i tworzenie infrastruktury szlaków i tras turystycznych.
Mazowieckie	Promocja następujących produktów: „Aktywne Mazowsze” – produkt turystyki aktywnej i specjalistycznej – w zakresie aktywnego spędzania czasu w różnych formach związanych z uprawianiem turystyki pieszej, rowerowej, konnej, wodnej, a także innych form turystyki specjalistycznej; „Z biegiem Omulwi” – skierowany do amatorów turystyki wodnej, rowerowej i konnej. Na szlaku znajdują się stacje w stylu kurpiowskim (tzw. spichlerzyki kurpiowskie) dla turystów. Wokół sieć gospodarstw agroturystycznych z ofertą (konie, kajaki, rowery, noclegi, wyżywienie etc.).
Opolskie	Wzrost zainteresowania w województwie turystyką konną i sportami jeździeckimi. Nie ma znakowanych szlaków turystyki konnej – turyści zwiedzają atrakcyjne tereny w pobliżu stadnin i ośrodków hipicznych, trasami wybranymi zależnie od stopnia trudności i możliwości jeźdźcy. Aktywna turystyka konna stanowi specjalistyczny produkt turystyczny, skierowany do stosunkowo wąskiej grupy odbiorców i wymaga oznakowanych tras i stanic. Trasy te mogą być z powodzeniem wykorzystywane również dla innych form turystyki, np. rowerowej, pieszej, dla amatorów psich zaprzęgów.

Podkarpackie	Funkcjonuje wiele ośrodków turystyki konnej, oferujących zarówno naukę jazdy, jak i jazdę w terenie, przejażdżki bryczką, kuligi w sezonie zimowym, rajdy, hipoterapię, obozy, wycieczki w terenie dla grup zorganizowanych etc. Najważniejszymi organizatorami są: ZHKKH w Wołosatem i Stadnina BPN, OTG „Latarnia Wagabundy”, KJ „Poloniny”, SK „Leśne Wzgórze”, letnie stacje górskiej turystyki konnej BPN, Pensjonat „Karino”, Oberża „Biesisko”, KJ Talens Polska „Koński Raj”, SK „Babski Szwadron”. Na cele górskiej turystyki konnej wyznaczono w BPN ponad 150 km tras.
Podlaskie	Obok tradycyjnych form uprawiania turystyki w województwie funkcjonuje silnie rozwijający się nurt turystyki aktywnej: konnej – długodystansowe szlaki konne w okolicach Augustowa, a także na terenie Wigierskiego Parku Narodowego i Puszczy Białowieskiej. Możliwość krótkich przejażdżek konnych dają stadniny rozmieszczone wokół największych miast regionu – Białegostoku, Łomży i Suwałk.
Pomorskie	Produkty o dużym potencjale rozwojowym (możliwości wykorzystania istniejących walorów i atrakcji turystycznych) i ich znaczeniu dla turystyki w regionie: turystyka aktywna, w tym kwalifikowana, w szczególności związana z wodą (żeglarstwo, wind- i kitesurfing, rejsy morskie, kajakarstwo, inne sporty wodne, ale także rowery, konie itp.), praktycznie na całym obszarze województwa.
Śląskie	Turystyka konna w postaci różnych form występuje i rozwija się na obszarze całego województwa, np. nauka jazdy, rekreacyjne i krajoznawcze przejażdżki na koniu lub w bryczce (saniach) prowadzone są w wielu gospodarstwach agroturystycznych. Powstają wciąż nowe ośrodki jeździeckie, które oprócz standardowych form rekreacji konnej oferują np. hipoterapię. Atrakcyjne walory turystyczne do tworzenia stanic i organizowania rajdów konnych. Znaczna liczba gmin oferuje te formy aktywnego wypoczynku. Organizowane są liczne imprezy, np. pogoń za lisem, kuligi itp. Z roku na rok przybywa szlaków turystyki konnej, np. Szlak Transbeskidzki (600 km); Transjurajski Szlak Konny (250 km). Rozwój turystyki konnej jest uwarunkowany przygotowaniem i zatrudnieniem odpowiedniej kadry (jest tu około 230 przodowników).
Świętokrzyskie	Bardzo bogata i zróżnicowana oferta sportowo-rekreacyjna, skierowana zarówno do amatorów, jak i profesjonalistów. Jazda konna, korty tenisowe, sporty lotnicze, narciarstwo, nurkowanie rekreacyjne, a nawet wspinaczka górską i speleologia – to naprawdę niezwykle bogaty wachlarz. Promocją rozwoju turystyki kwalifikowanej na terenach wiejskich: wędkarstwo, jazda konna, poprzez tworzenie niezbędnej infrastruktury: pomosty, szlaki konne.
Warmińsko-mazurskie	Sztandarowe produkty województwa to: żeglarstwo i turystyka wodna, różne formy aktywności zimowej, masowa turystyka rowerowa na profesjonalnie przygotowanych szlakach, turystyka konna oraz szeroka oferta produktów z obszaru turystyki kulturowej i biznesowej.
Wielkopolskie	Znajduje się tu duża ilość państwowych stadnin koni lub stad ogierów (Sieraków, Gniezno, Iwno, Mieczownica, Racot, Pępowo, Golejewko), liczne ośrodki jazdy konnej, często zlokalizowane w zabytkowych obiektach (np. Czarniejewo); gospodarstwa agroturystyczne mają ofertę związaną z jeździectwem; istnieje dużo ilość tras jeździeckich.
Zachodniopomorskie	Do najbardziej przyszłościowych form turystyki specjalistycznej w województwie należą: turystyka konna, wędkarstwo, golf i myślistwo. Ich cechą wspólną jest to, że przyczyniają się w sposób znaczący do wydłużania sezonu turystycznego. Golf i jeździectwo z powodzeniem mogą rozwijać się wiosną i jesienią, a myślistwo i wędkarstwo również zimą. Rozwój gamy produktowej w obszarach takich jak turystyka konna w oparciu o 60 ośrodków, w których możliwe jest jej uprawianie, 240 km sieci szlaków konnych.

Zródło: opracowanie własne na podstawie strategii rozwoju i strategii rozwoju turystyki z 16 województw polskich z roku 2011.

Tab. 4. Potencjał określony przez ROT w zakresie turystyki jeździeckiej ze wskazaniem rynków docelowych, w układzie rangowym

PRODUKT	W sumie	Niemcy	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone	Włochy	Francja	Belgia	Hiszpania	Holandia	Austria	Czechy	Węgry	Rosja	Japonia	Szwecja	Norwegia	Dania	Ukraina	Chiny	Indie	POLSKA
Dolnośląskie	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Kujawsko-pomorskie	2																				2
Lubelskie	2	3	3				3	3	3				3					3			2
Lubuskie	1	1																			1
Łódzkie	1	1	2	3		3	3	3	3	3	2	2									1
Małopolskie	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mazowieckie	2	2	2			3	3		3									3			2
Opolskie	2	2									3										3
Podkarpackie	2		3			3			3												
Podlaskie	3	3	3			3	3														3
Pomorskie	2	2	3			3	3		3				3		3	3	3	3			2
Śląskie	3	3	3				3		3												3
Świętokrzyskie	2	2	3										3						2		
Warmińsko-mazurskie	2																				3
Wielkopolskie	2	2	2			3			2						1						1
Zachodniopomorskie	3																				

1 – wartość najwyższa, pierwszoplanowa. 2 – średnia wartość. 3 – niższa wartość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z Regionalnych Organizacji Turystycznych z roku 2011.

Dziś najpowszechniejszym sposobem dostępu do tego typu oferty są nieprzebrane zasoby Internetu. Z roku na rok pojawia się wiele tego typu stron WWW oraz portali internetowych, a ich krótką analizę przedstawiono poniżej.

Tab. 5. Zestawienie haseł związanych z turystyką jeździecką dostępnych na wyszukiwarkach internetowych

Hasło	Wyszukiwarka/liczba haseł		
	www.google.pl	www.yahoo.pl	www.bing.com
Turystyka jeździecka	43 900	33 100	13 800
Turystyka jeździecka oferty	274 000	8 350	4 640
Turystyka konna	409 000	712 000	62 000
Agroturystyka konie/agrohippika	4 460 000	613 400	371 000

Źródło: opracowanie na podstawie badań z roku 2011.

Jak wskazano powyżej, w zasobach trzech przeglądarek internetowych znajduje się w sumie ponad 7 mln haseł związanych z pojęciem turystyki jeździeckiej (najwięcej na [www.google.pl](http://www.google.pl)). Portale te skierowane są do wszystkich pasjonatów jeździectwa i miłośników koni, którzy poszukują aktualnych i sprawdzonych informacji na temat jeździectwa, koni, sprzętu jeździeckiego i życia w stadninach itp., a także poszukujących ofert spędzenia czasu wolnego na koniu. Potwierdzeniem bardzo dużej ilości ofert z tego zakresu są np. zasoby Społecznościowego Portalu Jeździeckiego ([www.galopuj.pl](http://www.galopuj.pl)), który udostępnia informacje na temat m.in.: szkół jazdy konnej – 994, pensjonatów/hoteli dla koni – 346, gospodarstw agroturystycznych – 566 oraz stadnin/hodowli koni – 271. Wymienione powyżej firmy i oferty świadczą o stopniu rozwoju tego rodzaju turystyki oraz zainteresowaniu coraz to nowych segmentów odbiorców. Pojawiają się tak wysublimowane produkty, jak specjalna oferta dla kobiet, np. działalność Stowarzyszenia w Damskim Siodle. Skupia ono entuzjastów jazdy konnej w damskim siodle. *Chcemy wymieniać doświadczenia, poszerzać wiedzę na temat jazdy po damsku, promować ten elegancki styl jazdy, organizować szkolenia, a w przyszłości pokazy i występy amazonek i jeźdźców w strojach z różnych epok. [...] Ponieważ „dama nie powinna jeździć sama i nawet kilka amazonek razem bez towarzystwa męskiego, obejść się nie mogą”, z przyjemnością ujrzemy w naszym gronie mężczyzn, chętnych do przejażdżek konnych w towarzystwie kobiet jeżdżących po damsku. Wszak samodzielne „wdrapywanie się amazonki na siodło, estetycznym nie jest”.*

<sup>5</sup> *W damskim siodle* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.wdamskimsiodle.org](http://www.wdamskimsiodle.org).



#### 4. Rozpoznawalność krajowej oferty z zakresu turystyki jeździeckiej za granicą

Według badania rynków przeprowadzonego przez Polską Organizację Turystyczną z 2008 r. rozpoznawalność produktowa naszego kraju dotyczy w pierwszej kolejności: oferty miast i bogatego dziedzictwa kulturowego, a następnie pięknej przyrody. Poniżej przedstawiono szczegóły ww. badania.

Tab. 6. Skojarzenia z Polską w odniesieniu do turystyki jeździeckiej.

Kraj	Touperatorzy	Liczba	Dziennikarze	Liczba
Austria	Piękny kraj, piękne krajobrazy, natura	8	Natura, piękny kraj	2
Belgia	Piękny kraj, przyroda	2	Lasy, przyroda, tereny rolnicze	2
Dania	Natura, przyroda	5	Natura	2
Hiszpania	Lasy, przyroda, żubry	3	Zróżnicowany krajobraz, przyroda	6
Holandia	Ładny kraj, rolniczy krajobraz, przyroda	4	Piękna przyroda, krajobrazy	5
Japonia	Pola, równiny, przestrzenie	2	-	-
Niemcy	Natura, przyroda (piękna, dziewicza), puszcze, lasy, piękno krajobrazu	19	Natura, przyroda, krajobraz	7
Stany Zjednoczone	Krajobrazy, przyroda	2	Parki narodowe, żubr	2
Węgry	-	-	Piękny kraj, krajobrazy, przyroda	5
Włochy	Natura, krajobrazy, piękny kraj	4	Natura, piękny kraj, zielony	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Polskiej Organizacji Turystycznej z roku 2008.

Najczęstsze skojarzenia dotyczą „pięknej przyrody”, „pięknego kraju” oraz „natury”. Respondenci niestety bezpośrednio nie wskazali na badaną ofertę, jako najbardziej charakterystyczną dla naszego kraju. Na szczęście oferty te coraz częściej znajdują miejsce w katalogach zagranicznych touperatorów.

Tab. 7. Zestawienie ofert z zakresu turystyki jeździeckiej będących w posiadaniu zagranicznych touroperatorów (dane za rok 2010)

Kraj	Nazwa oferty	Liczba biur
Francja	Objazd specjalistyczny (rajd konny)	1
Holandia	Turystyka konna	2
Niemcy	Hippika	1
	Wyjazdy konne	1
	Turystyka konna	1
	Organizacja podróży jeździeckich	1
Szwecja	Jazda konna	1
Włochy	Podróż na koniach po Wyżynie Tarnowskiej, po Parku Kazimierskim od Janowca do Kazimierza Dolnego	1
<b>Razem</b>		<b>9</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z POIT z roku 2011.

Z powyższego zestawienia wynika, iż największe zainteresowanie ofertami jest na rynku niemieckim oraz holenderskim. Należy przypuszczać, że z roku na rok liczba podobnych ofert z naszego kraju będzie wzrastała, i pojawiać się one będą w katalogach touroperatorów zagranicznych.

## 5. Działania promocyjne Polskiej Organizacji Turystycznej w odniesieniu do turystyki jeździeckiej

Jak wyżej wskazano, POT realizuje działania promocyjne wybranych produktów turystycznych (na rynku krajowym i rynkach zewnętrznych). Jako priorytet dla promocji omawianych produktów wskazano zwłaszcza rynek niemiecki oraz brytyjski i irlandzki (tab. 8).

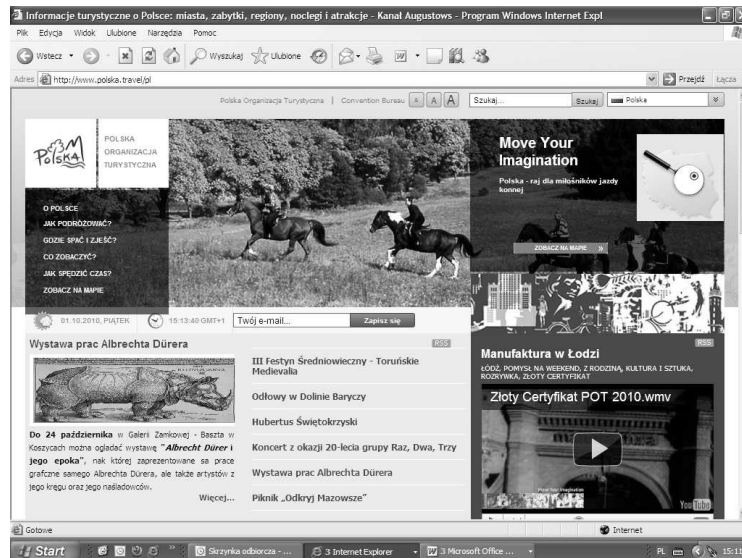
Tab. 8. Rynki priorytetowe dla promocji turystyki jeździeckiej

Rynek	Oferta	Segment odbiorców
Niemcy	wypoczynek aktywny (żeglarstwo, wędkarstwo, jeździectwo, turystyka piesza i rowerowa)	mieszkańcy miast w wieku 25–55, III wiek, stowarzyszenia turystyki aktywnej
Wielka Brytania i Irlandia	turystyka aktywna, w tym narciarstwo, snowboard, wędrówki po górach, jazda konna i turystyka rowerowa	biura podróży, młodzież, młoda Polonia

Źródło: opracowanie na podstawie *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015*. POT 2008, s. 132, 146.

POT ma także stronę promocyjną [www.polska.travel](http://www.polska.travel), która jest dostępna w 14 wersjach językowych (w okresie styczeń 2006 – sierpień 2011 stronę

w sumie odwiedziło ponad 2,7 mln internautów z 217 krajów). Na stronie promuje się także turystykę jeździecką.



Rys. 1. Wygląd strony internetowej www.poland.travel

Źródło: *Polska Organizacja Turystyczna* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.poland.travel](http://www.poland.travel).

Na wykresie 1 przedstawiono dodatkowo analizę wyszukiwanych na tej stronie hasel związanych z turystyką jeździecką/konną.

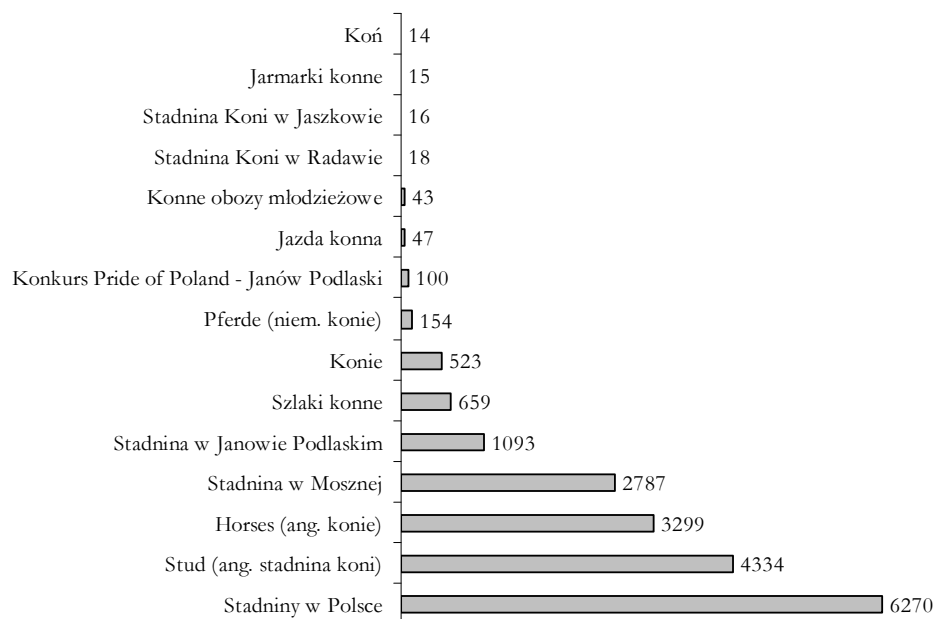
W omawianym okresie 19 372 osób poszukiwało na ww. stronie najczęściej hasel związanych ze stadninami w Polsce (Mosznej i Janowie Podlaskim), końmi oraz szlakami konnymi. Najwięcej internautów pochodziło z Polski, Niemiec, Francji oraz Wielkiej Brytanii.

Kolejnym działaniem wykorzystującym produkty, realizowanym przez POT, jest Projekt 6.4. POIG *Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym*, którego celem jest wsparcie inwestycji dla stworzenia konkurencyjnych i innowacyjnych produktów turystycznych. Zgłoszono w sumie 173 projekty, które pochodziły z 15 województw, a wybrano 21 – w większości są one już w fazie realizacji. Poniżej przedstawiono zestawienie zgłoszonych projektów związanych z turystyką jeździecką.

Regiony zgłosiły w sumie 7 projektów, a 2 z nich zakwalifikowano do realizacji (koniec w 2011 r.): „ICH” z Ostrowa Tumskiego w Poznaniu oraz „Szlak Cystersów”.

Oferty w zakresie omawianej formy turystyki zgłaszane są także do „Konkursu POT na „Certyfikowany Produkt Turystyczny”. Dotychczas nagrodzono 5 produktów, tj.: „Jaszkowo – Centrum Hippiki” (woj. wielkopolskie), „Kuznie Koneckie” (woj. świętokrzyskie), „Miasteczko Western City” (woj. dolnoślą-

skie), „Kurozwęki – pałac, bizony i arabskie konie” (woj. świętokrzyskie) oraz „Szlak Żelaza i Kowalskich Tradycji” (woj. lubuskie). Więcej informacji na temat nagrodzonych produktów można znaleźć na następujących portalach POT: [www.PolskaPodajDalej.pl](http://www.PolskaPodajDalej.pl), [www.promujmypolskerazem.pl](http://www.promujmypolskerazem.pl) oraz [www.specialist.poland.travel](http://www.specialist.poland.travel).



Wykr. 1. Zestawienie poszukiwanych haseł na stronie POT

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics) [Dostęp 20.08.2011].

Tab. 9. Zestawienie projektów z regionów w zakresie turystyki jeździeckiej

Tytuł projektu	Lokalizacja
Modelowy, przygraniczny ośrodek turystyki aktywnej, sportu i rekreacji w Zamościu	Zamość, lubelskie
Odtworzenie oraz odbudowanie kompleksu turystycznego zespołu budynków stadniny koni	Szarek, powiat elcki, warmińsko-mazurskie
Turystyka w siodle – infrastruktura innowacyjnego i unikatowego produktu turystycznego	Region łódzki
Euro Country – Konny Raj	Gmina polska Cerekiew, opolskie
Polskie Mistrzowskie Ośrodki Hippyckie – nowy markowy produkt w/z turystyki sportowej	Nowa Studnica, Leńcze, zachodniopomorskie, małopolskie

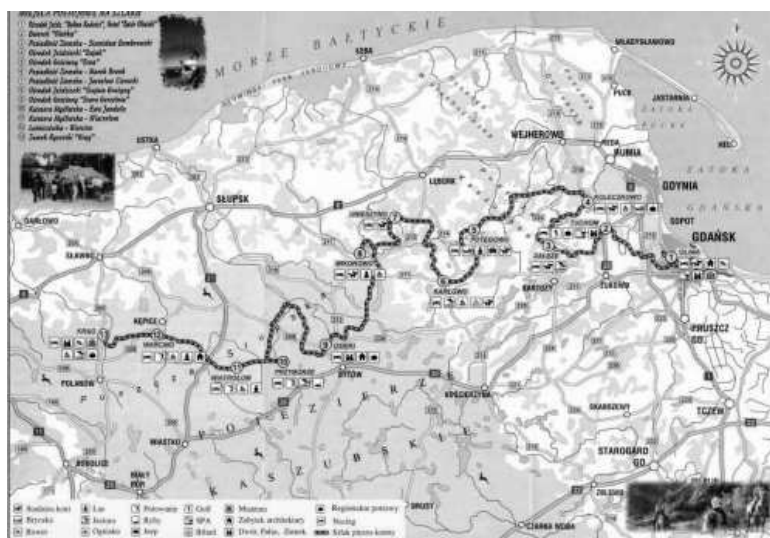
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z POT w roku 2010.

## 6. Przykłady szlaków turystyki jeździeckiej w Polsce

Aby możliwe było pełne uczestnictwo w omawianej formie aktywności, niezbędna jest odpowiednia baza oraz sieć szlaków konnych. Odpowiednio przygotowane i dopuszczone trasy wraz z zapleczem decydują o zwiększeniu podaży tych usług w tych rejonach, gdzie zainteresowanie władz lokalnych i gospodarstw agroturystycznych przyczyniło się do inwestowania w tego rodzaju turystykę. Poniżej przedstawiono przykładowe szlaki konne przebiegające na terenie naszego kraju.

### 6.1. Trakt pieszo-konny im. Daniela Chodowieckiego, Gdańsk – Berlin

Trakt rozpoczyna się w Gdańsku Oliwie, w Ośrodku Jeździeckim „Żeliwiak”, a kończy na Zamku Rycerskim „Krağ”, długość szlaku wynosi 283 km. Bogate zaplecze turystyczne ułatwia poznawanie piękna krajobrazów, unikalnej przyrody i dziedzictwa kulturowego. Nazwa szlaku nawiązuje do postaci Daniela Chodowieckiego, wielkiego malarza i rytownika, urodzonego 16 października 1726 r. w Gdańsku, który w wieku 17 lat wyjechał do Berlina. Jego najwspanialszym dziełem jest niezwykle zbiór 108 rysunków powstałych w 1773 r. (*Dziennik podróży do Gdańska w 1773*) kiedy pokonał on konno drogę z Berlina do rodzinnego Gdańska. Dziennik, bogato ilustrowany, stanowi niezwykle dokument, który utrwalił codzienne życie miasta w ostatniej ćwierci XVIII stulecia ([www.kaszubikonno.xt.pl](http://www.kaszubikonno.xt.pl)).



Rys. 2. Trakt pieszo-konny im. Daniela Chodowieckiego

Źródło: [Trójmiasto.pl](http://www.trójmiasto.pl) [on-line]. [Dostęp 23.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://katalog.trójmiasto.pl/sport\\_i\\_rekreacja/jazda\\_konna/](http://katalog.trójmiasto.pl/sport_i_rekreacja/jazda_konna/).

## 6.2. Transbeskidzki Szlak Konny PTTK

Początek ma w Brennej w Beskidzie Śląskim, dalej biegnie przez Beskid Żywiecki, Podhale, Pieniny, Beskid Sądecki oraz Beskid Niski i kończy się w Wołosatem, które leży na terenie Bieszczadzkiego Parku Narodowego. Jest to najdłuższy szlak konny w Polsce, liczy 600 km długości, co oznacza łącznie 109 godzin jazdy, a cała trasa podzielona jest na 14 etapów ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).



Rys. 3. Transbeskidzki Szlak Konny

Źródło: *Stadnina Koni Rajd* [on-line]. [Dostęp 26.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.stadninarajd.pl/trasy-konne/trasa-nr-1>.

## 6.3. Bieszczadzki Szlak Konny PTTK

Bieszczady stanowią niewątpliwie region górski znakomicie nadający się do uprawiania turystyki jeździeckiej. Od dawna przyciągały one miłośników konnej wędrówki. We współpracy z PTTK wyznaczone zostały szlaki konne o długości 142 km. Poruszanie się po nich odbywa się na koniach należących do parku, pod opieką instruktorów przewodników ([www.bdpn.pl](http://www.bdpn.pl)).

## 6.4. Sudecki Szlak Konny PTTK

Sudecki Szlak Konny to nowość na rynku turystycznym (2010 r.). Szlak liczy 360 km, a po drodze jest 13 ośrodków górskiej turystyki jeździeckiej. Trasa wzbudza spore emocje u miłośników rajdów, gdyż zdaniem fachowców to jeden z najtrudniejszych szlaków konnych w Europie. Emocji dostarcza również piękno tego szlaku, jest on najbardziej krajoznawczym ze wszystkich szlaków w polskich górach, jako że prowadzi on nie tylko pięknymi górskimi ścieżkami, ale także przechodzi przez wiele ciekawych, wartych zwiedzenia, miejscowości. Szlak rozpoczyna się w Karkonoszach, a kończy w Łądku Zdrój u Kotliny Kłodzkiej ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)). Sudecki Szlak Konny PTTK jest jednym z najtrudniejszych szlaków konnych w Europie. Trasa liczy ok. 360 km i wiedzie przez

przepiękne tereny Sudetów, od Karpacza po Łądek Zdrój. Po drodze mija się: Stojków, Gajnik, Międzygórze, Pławnicę, Spaloną, Podgórze, Jarków, Kudowę Zdrój, Chocieszów, Nową Rudę, Sierpnicę, Łączną, Bukówkę i Ściegny. Szlak przebiega m.in. przez Park Narodowy Gór Stołowych oraz parki krajobrazowe: śnieżnicki, rudawski i Gór Sowich. Ze względu na dość trudne podłoże, strome dróżki, wąskie kamieniste ścieżki w najwyższych partiach górskich, przebycie tego szlaku jest nie lada wyzwaniem zarówno dla jeźdźców, jak i koni oraz wymaga ponadpodstawowych umiejętności jeździeckich. Całą trasę można przebyć w tydzień, dzieląc rajd na dziesięć etapów.



Rys. 4. Sudecki Szlak Konny PTTK

Źródło: *Equito.pl* [on-line]. [Dostęp 28.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://equito.pl/content/view/>.

## 6.5. Transjurajski Szlak Konny PTTK

Jura Krakowsko-Częstochowska stanowi wyjątkowo atrakcyjny teren turystycznych wędrówek konnych, zarówno krótkich spacerów, jednodniowych wycieczek, jak i wielodniowych rajdów. Bazę dla turystów stanowią liczne już w tym regionie ośrodki górskiej turystyki jeździeckiej. Komisja Górskiej Turystyki Jeździeckiej ZG PTTK wyznaczyła i oznakowała ten szlak z Nielepic pod Krakowem do Częstochowy ([www.szlaki.pttk.pl](http://www.szlaki.pttk.pl)).

## 6.6. Mazurski Szlak Konny

Rajdy konne organizowane są w okolicy Kierzbunia, gdzie znajduje się znany ośrodek jeździecki. Trasa często prowadzi przez gęste lasy, omija slalomem mazurskie jeziora i biegnie m.in. do miejscowości Nerwik, Bartoły Wielkie

i Giławy. Wycieczka ma charakter dwudniowej wyprawy survivalowej ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).

### 6.7. Pojezierze Drawskie

Szlak wymarzony dla miłośników otwartych przestrzeni i dzikiej natury. Biegnie mało uczęszczanymi gruntowymi drogami i ścieżkami leśnymi, mija 25 jezior i 7 rzek. Trasa prowadzi przez dwa województwa. Rozpoczyna się w miejscowości Łobez w Zachodniopomorskim, gdzie znajduje się znane Stado Ogierów Łobez, a kończy w miejscowości Biały Bór ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).



Rys. 5. Szlak konny na terenie Drawskiego Parku Krajobrazowego

Źródło: *Equito.pl* [on-line]. [Dostęp 28.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://equito.pl/content/view/>.

### 6.8. Puszcza Augustowska

Puszcza Augustowska to prawdziwy raj dla koniarzy. Szlak łączy dwa parki narodowe – węgierski i biebrzański. Stanowi ciąg ścieżek i dróg o łącznej długości 246 km. Trasa ma kilka odnóg: od Żarnowa koło Augustowa do leśniczówki Gruszki w pobliżu wschodniej granicy Polski, do gajówki Rogowo nad Biebrzą oraz na szlak wzdłuż Kanalu Augustowskiego. Stanicami na całym szlaku są nie tylko leśniczówki i ośrodki jeździeckie, lecz także okoliczne gospodarstwa agroturystyczne ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).

## 7. Podsumowanie

Przedstawiony materiał skłania do wysunięcia następujących wniosków:

1. Polska ma bardzo bogate i zróżnicowane zasoby produktowe (choć do końca niewykorzystane, zwłaszcza w zakresie komercjalizacji produktu i działań marketingowych w tym względzie) w zakresie turystyki jeździeckiej / turystyki konnej / hippiki.



2. Należy kontynuować działania uświadamiające pozytywne aspekty turystyki jeździeckiej wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie krajową turystyką na szczeblu centralnym i lokalnym.
3. W regionach należy podejmować działania (np. poprzez szkolenia, konkursy itp.) skierowane na aktywniejsze wykorzystywanie środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej na cele związane z rozwojem turystyki jeździeckiej (podejmowane przez samorządy i branżę jeździecką).
4. Omawianą ofertę należy zdecydowanie lepiej niż dotychczas promować, zwłaszcza na rynkach zewnętrznych (Niemcy i Wielka Brytania), z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi marketingowych, np. targi turystyczne, podróże studyjne do Polski, wydawnictwa, Internet. Jest to zadanie zwłaszcza dla Polskiej Organizacji Turystycznej, przy ścisłej współpracy z Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi jako głównymi partnerami, regionami, a także stowarzyszeniami jeździeckimi i wybranymi usługodawcami.

## **Literatura**

- Equito.pl* [on-line]. [Dostęp 28.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://equito.pl/content/view/>.
- Fundacja Pomocy Młodzieży i Dzieciom Niepełnosprawnym „Hej, Koniku!” [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.hejkoniku.org.pl](http://www.hejkoniku.org.pl).
- Hipika Polska* [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.hpp.org.pl>.
- Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015*. POT 2008.
- Pitrus E., Turystyka kwalifikowana. W: Kurek W. (red.), *Turystyka*. Warszawa: PWN, 2007.
- Polska Organizacja Turystyczna* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.poland.travel](http://www.poland.travel).
- Stadnina Koni Rajd* [on-line]. [Dostęp 26.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.stadninarajd.pl/trasy-konne/trasa-nr-1>.
- Strategie rozwoju województw i strategii rozwoju turystyki z 16 województw polskich (2010).
- Trojmiasto.pl* [on-line]. [Dostęp 23.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://katalog.trojmiasto.pl/sport\\_i\\_rekreacja/jazda\\_konna/](http://katalog.trojmiasto.pl/sport_i_rekreacja/jazda_konna/).
- W damskim siodle* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.wdamskimsiodle.org](http://www.wdamskimsiodle.org).



### **III. ZARZĄDZANIE**

